



Jaardocument 2018

BRUNSSUM, MEI 2019

 **cicero**
zorggroep
thuis | revalidatie | wonen



Maatschappelijk verslag

2018

CICERO ZORGGROEP



Inhoudsopgave

	pagina		pagina
• 1. Vooraf	4	5.1.6 <i>Lekker eten en drinken</i>	35
• 2. Profiel organisatie	6	5.1.7 <i>Tevreden cliënten, onze zorg</i>	35
2.1 Missie, visie en kernwaarden	7	5.1.8 <i>Omgaan met klachten en uitingen van onvrede</i>	37
2.2 Strategisch beleid	7	5.1.9 <i>Doorkijk domein cliënt 2019</i>	38
2.3 Structuur	7	5.2 Domein kwaliteit en veiligheid	39
- <i>Juridische structuur</i>	7	5.2.1 <i>Visie op kwaliteit en veiligheid</i>	39
- <i>Organisatorische structuur</i>	8	5.2.2 <i>Leren en werken aan kwaliteit en veiligheid</i>	39
- <i>Werkgebied</i>	9	5.2.3 <i>(Zelf)reflectie</i>	39
- <i>Kengetallen (geconsolideerd)</i>	10	5.2.4 <i>Preventie urine-incontinentie</i>	40
2.4 Bestuur en toezicht	10	5.2.5 <i>Een mond vol gezondheid</i>	40
2.4.1 <i>Normen</i>	10	5.2.6 <i>Basis op orde: zorginhoudelijke kwaliteitsmetingen</i>	40
2.4.2 <i>Bestuur</i>	10	5.2.7 <i>Preventie van ouderen mishandeling</i>	42
2.4.3 <i>Toezicht</i>	11	5.2.8 <i>Prospectieve risicoanalyses</i>	43
2.5 Stakeholders en medezeggenschap	15	5.2.9 <i>Kwaliteitscertificering</i>	43
2.5.1 <i>Belanghebbenden</i>	15	5.2.10 <i>Calamiteiten, brandveiligheid, ontruiming</i>	44
2.5.2 <i>Centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden</i>	15	5.2.11 <i>Informatiebeveiliging</i>	44
2.5.3 <i>Ondernemingsraad</i>	17	5.2.12 <i>Doorkijk 2019</i>	45
2.5.4 <i>Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad</i>	18	5.3 Domein personeel	46
2.6 Bedrijfsvoering	18	5.3.1 <i>Herinrichting en transitie organisatie</i>	46
2.6.1 <i>Planning- en controlcyclus</i>	18	5.3.2 <i>Behoud, uitbreiding en aantrekken van goed personeel</i>	46
2.6.2 <i>Borging van de bedrijfsvoering</i>	19	5.3.3 <i>Kanteling werktijden en zelforganisatie dienstroosters</i>	48
2.6.3 <i>Risico-, kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem</i>	19	5.3.4 <i>Update functiegebouw</i>	48
2.6.4 <i>Doorkijk naar 2019</i>	19	5.3.5 <i>Invoering nieuw HR-systeem</i>	48
• 3. Strategisch beleid en resultaten	20	5.3.6 <i>Medewerkersonderzoek</i>	49
3.1 Intramurale zorg	21	5.3.7 <i>Klachten medewerkers</i>	49
- <i>Management Development programma</i>	21	5.3.8 <i>Ziekteverzuim en arbeidsongevallen</i>	49
- <i>Evaluatie structuur en functies intramurale zorg</i>	22	5.3.9 <i>Agressie en geweld</i>	49
- <i>Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg</i>	22	5.3.10 <i>ARBO</i>	49
3.2 Cicero Revalidatie en Herstelzorg	22	5.3.11 <i>Informatieveiligheid en personele gegevens</i>	50
3.3 Cicero Thuis bv, extramurale zorg	23	5.3.12 <i>Doorkijk 2019</i>	50
3.4 Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding	24	5.4 Overig operationele beleid, resultaten en risico's	50
3.5 Doorkijk naar 2019	25	5.4.1 <i>ICT</i>	50
• 4. Financieel beleid, resultaten en risico's	26	5.4.2 <i>Vastgoed en huisvesting</i>	52
4.1 Balans	27	5.4.3 <i>Milieu en energie</i>	52
4.2 Resultaat	27	5.4.4 <i>Inkoop en leveranciers</i>	53
4.3 Productie	28	5.4.5 <i>Communicatie en PR</i>	54
4.4 Vastgoed	28	• Bijlagen	58
4.5 Financiële risico's	29	Bijlage A <i>Organisatorische inrichting 2018</i>	59
4.6 Financiële instrumenten en resultaten	29	Bijlage B <i>Samenstelling raad van toezicht</i>	60
4.7 Financiële doorkijk 2019	29	Bijlage C <i>Samenstelling CCR</i>	61
• 5. Operationeel beleid, resultaten en risico's	30	Bijlage D <i>Samenstelling OR</i>	62
5.1 Domein cliënt	31	Bijlage E <i>Samenstelling VVAR</i>	63
5.1.1 <i>Leven in vrijheid</i>	31	Bijlage F <i>Samenstelling klachtencommissie cliënten</i>	64
5.1.2 <i>Een plezierige dag</i>	31	Bijlage G <i>Samenstelling klachtencommissie medewerkers</i>	65
5.1.3 <i>Gedeelde zorg</i>	32	Bijlage H <i>Communicatie- en besluitvormingsstructuur</i>	66
5.1.4 <i>Cicero expert in behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening</i>	33	Bijlage I <i>Afkortingenlijst</i>	67
5.1.5 <i>Een fijne woonomgeving</i>	34	• 6. Verkorte geconsolideerde jaarrekening 2018	68



4

Vooraf

1



2018

Voor u ligt het jaardocument maatschappelijke verantwoording over het jaar 2018. Cicero Zorggroep vindt het belangrijk om zich (heel) uitgebreid te verantwoorden over het gevoerde beleid op zowel inhoud als bedrijfsvoering. Ik nodig u dus graag uit om kennis te nemen van dit document.

De uitdagingen die de hele sector het hoofd moet bieden, spelen ook bij Cicero Zorggroep. De arbeidsmarktproblematiek is een van onze grootste uitdagingen. Met creatieve oplossingen om dat probleem te lijf te gaan, zijn we al eind 2016 aan de slag gegaan. Dit heeft geleid tot interventies in de reguliere manier van werven en de aard en omvang van de te werven functies. Omdat bij Cicero Zorggroep de cliënt centraal staat, hebben we ook in 2018 op verschillende wijzen de cliënt en diens naasten bevraagd op wat hij of zij nodig heeft. Daarbij kwam meermaals de behoefte aan individueel welbevinden en welzijn naar voren, evenals de behoefte aan verbetering van de fysieke leefomgeving. Daarom heeft Cicero vooral geïnvesteerd in de werving van medewerkers die een extra bijdrage leveren aan het welzijn/welbevinden van onze bewoners. De ondersteuners wonen en zorg en medewerkers welzijn hebben een belangrijke taak om datgene te doen wat bewoners graag willen dat wordt gedaan. Daarnaast voorzien medewerkers ook in het op orde brengen en houden van de fysieke leefomgeving van onze bewoners en zijn ze het extra paar ogen dat toezicht houdt in de woonkamers. In dat licht bezien blijkt het besluit dat Cicero in 2015 nam om geen medewerkers boventallig te verklaren, een heel goed besluit te zijn geweest. Daarom hebben wij thans intramuraal meer mensen aan het werk dan vorig jaar, hoewel het bij Cicero Thuis bv een voortdurende uitdaging blijft om (gekwalficeerde) medewerkers te vinden.

Met het kwaliteitskader verpleeghuiszorg zijn ook extra middelen gekomen om meer handen in de locaties aan te werven. Cicero stelt zich op het standpunt dat extra middelen heel prettig zijn, maar dat het natuurlijk nooit een doel op zich mag zijn om willekeurig extra mensen aan te stellen. De cliëntvraag is leidend. Nog los van het feit dat er in de toekomst nauwelijks 'extra' mensen meer beschikbaar zullen zijn en andere sectoren ook arbeidspotentieel nodig hebben, is dat ook geen duurzame oplossing. Duurzame inzetbaarheid, slimme technologie en innovatie zijn nodig om te komen tot een toekomstbestendige en regiobrede oplossing van het probleem.



2018 was het laatste jaar van het experiment persoonsvolgende zorg. De minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport bracht in dat kader in augustus een bezoek aan Zuid-Limburg en werd ontvangen door Cicero in de locatie Ave Maria. De NZa heeft persoonsvolgende zorg tot norm verklaard en draagt de aanbieders op om zo te gaan werken.

In 2018 zocht Cicero naar mogelijkheden om de vrijheid voor haar bewoners met een BOPZ-status verder te verruimen. Het "open deuren beleid" haalde het nationale nieuws en leidde tot heel veel bezoeken van collega-instellingen.

Al met al is afgelopen jaar weer veel werk verricht en zijn we veel dank verschuldigd aan onze cliënten en hun naasten en aan onze medewerkers en vrijwilligers. **Chapeau!**

Kina Koster, voorzitter raad van bestuur





Profiel organisatie

2

2.1 Missie, visie en kernwaarden

Cicero Zorggroep ondersteunt ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven. Haar bijdrage kan bestaan uit eenvoudige ondersteuning op het gebied van wonen, welzijn en zorg, tot complexe vormen van verpleging en behandeling.

Aan deze missie ligt het zelfbeschikkingsrecht van cliënten en het behoud van het eigen sociale netwerk ten grondslag.

Cicero hanteert de kernwaarden 'Vriendelijk, Vertrouwd en Vakkundig'.



2.2 Strategisch beleid

De steeds wijzigende kaders met bijbehorende wet- en regelgeving van de overheid in combinatie met de wensen, behoeften en eisen van de kritische zorgconsument vragen in toenemende mate om een koers waarin een grote mate van wendbaarheid en flexibiliteit besloten ligt.



In 2017 is de strategie van Cicero Zorggroep (2015-2020) geëvalueerd en op onderdelen bijgesteld. Daarbij is geconstateerd dat Cliënt Centraal en Ontbureaucratisering belangrijke programmalijnen blijven. De koers van Cicero Zorggroep voor 2018-2020 concentreert zich op:

- profilering van Cicero als expert op het gebied van multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening;
- het behoud en aantrekken van goed personeel;
- samenwerken met interne en externe stakeholders;
- cliënt centraal: het optimaliseren van processen en randvoorwaarden;
- bedrijfsvoering: het optimaliseren van processen en randvoorwaarden.

Onder de werktitel 'Voortvarend op weg naar de profilering als expert op het gebied van multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening. Waar de cliënt zich ook bevindt' werd in 2018 gewerkt aan een groot aantal beleidsdoelstellingen binnen de diverse domeinen, als afgeleide van de strategie 2015-2020 (hoofdstuk 3 t/m 5). In 2019 wordt een nieuwe strategie opgesteld voor de periode 2020 en verder.

2.3 Structuur

Juridische structuur

Cicero Zorggroep heeft de stichting als rechtsvorm. De bestuurlijke verantwoordelijkheid was in 2018 in handen van een eenhoofdige raad van bestuur. Cicero Zorggroep kent een raad van toezicht-model. In de statuten van Cicero Zorggroep, die in 2018 aangepast werden, staan de statutaire doelstelling en de uitwerking daarvan opgenomen.

De juridische structuur (zie figuur 1) van Cicero Zorggroep was in 2018 opgebouwd uit:

- Stichting Cicero Zorggroep
- Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv
- Cicero Thuis bv
- Stichting Cicero Vastgoed



Figuur 1: Juridische structuur 2018



Stichting Cicero Vastgoed beheert (een deel van) het vastgoed. Hierin waren in het verslagjaar 2018 ondergebracht:

- de locatie aan Sint Brigidastraat 3 te Brunssum (huisvesting van het bedrijfsbureau en Cicero Zorghuis);
- de locatie aan Vijverlaan 7 te Brunssum (naast Huize Louise);
- de locatie van zorgcentrum Op den Toren.

Het bestuur van Cicero Vastgoed wordt benoemd, geschorst en ontslagen door de raad van toezicht van de stichting Cicero Zorggroep. Lid van het bestuur is in ieder geval de raad van bestuur van de stichting Cicero Zorggroep.

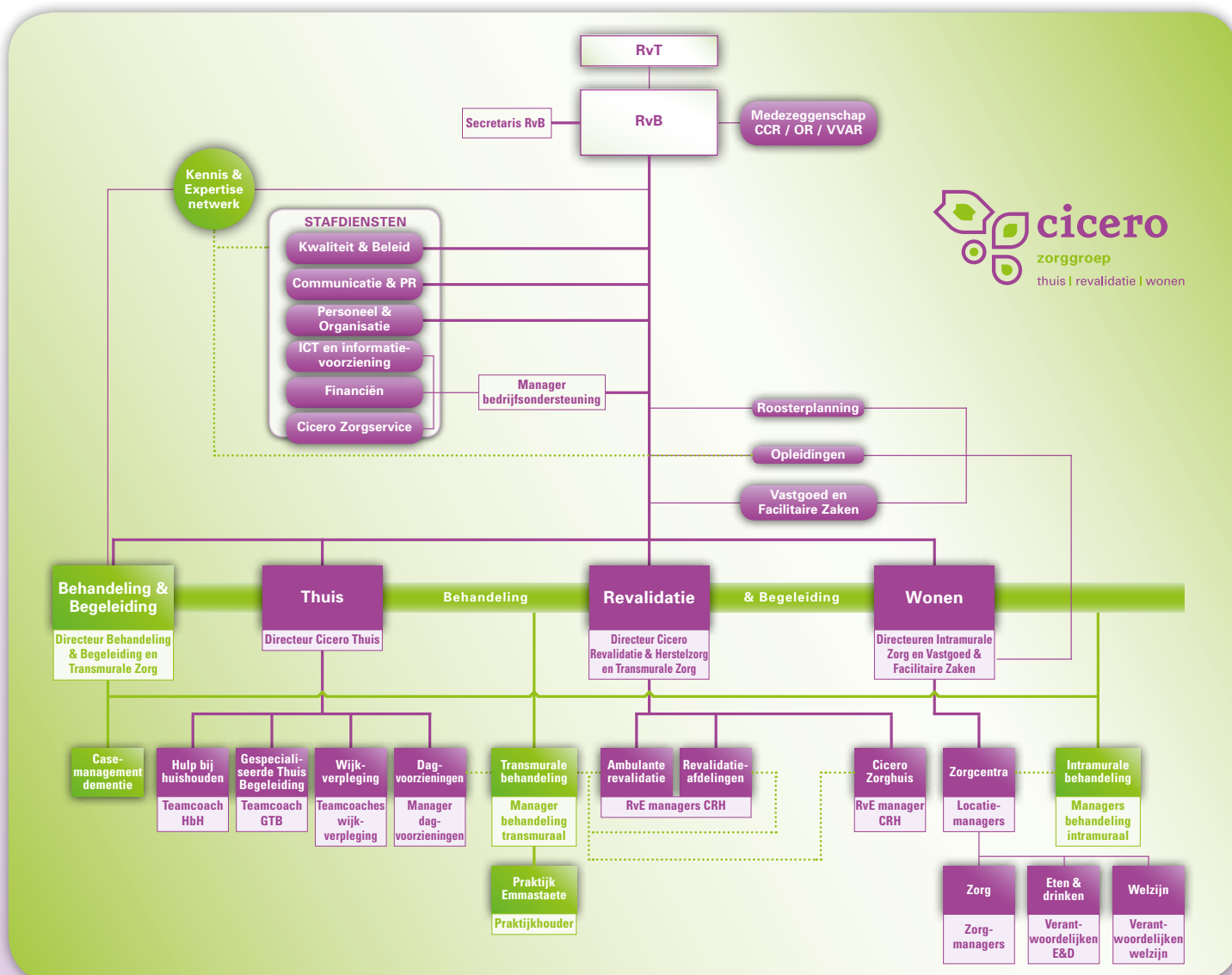
Organisatorische structuur

Stichting Cicero Zorggroep beschikt over 11 zorgcentra voor langdurige intramurale verblijfszorg, verpleging en verzorging, somatiek en psychogeriatricie in al zijn facetten. Palliatief centrum Heemhof biedt daarnaast gespecialiseerde intramurale palliatieve zorg. Het Gregoriushuis levert extramurale zorg aan psychogeriatrische cliënten, waarbij zorg en wonen gescheiden

zijn. De aansturing van de intramurale zorg ligt bij twee directeuren (dual leiderschap). In figuur 2 is het organogram van 2018 weergegeven.

Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv levert geriatrische revalidatiezorg en kortdurende verblijfszorg. In Cicero Zorghuis wordt kortdurende intramurale verblijfszorg geboden. De revalidatiezorg van Cicero is volledig geconcentreerd in de locaties van Adelante te Hoensbroek en in 't Brook te Voerendaal¹. Op locatie Adelante levert Cicero de revalidatiezorg vanuit revalidatieafdelingen de Eik en de CVA Stepped Care Unit (CSCU). De CSCU wordt samen met Adelante geëxploiteerd op grond van een samenwerkingsovereenkomst. De eindverantwoordelijkheid voor Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv is in handen van een directeur. Cicero Zorggroep is 100% aandeelhouder van deze bv.

¹ Binnen de 11 zorgcentra kan revalidatiezorg aan mensen met indicatie ZZP 9B worden geleverd.



Figuur 2: Organogram 2018

Cicero Thuis bv levert zorg aan huis in de vorm van hulp bij huishouden, gespecialiseerde thuisbegeleiding, persoonlijke verzorging en wijkverpleging én dagbehandeling en dagverzorging. Cicero Zorggroep is 100% aandeelhouder van deze bv. De dagbehandeling en dagverzorging wordt geboden vanuit een aantal zorgcentra van Cicero Zorggroep en in wijksteunpunten. Aansturing gebeurt door een directeur; vanaf 1 januari 2019 neemt de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale zorg de directievoering van Cicero Thuis bv over.

De paramedici zijn vanaf 1 januari 2018 ondergebracht in multidisciplinaire teams. De monodisciplinaire vakgroepenstructuur, aangestuurd door vakgroepverantwoordelijken, is hiermee verlaten. Er werden twee managers behandeling intramurale zorg en een manager behandeling transmurale zorg geworven, in 2018 aangestuurd door de directeur Behandeling & Begeleiding en Transmurale Zorg. Deze directeur stuurde tevens de vakgroep ouderengeneeskunde aan en heeft een nadrukkelijke opdracht op het gebied van het ontwikkelen en implementeren van een structuur, die innovatie en ontwikkeling ondersteunt.

Werkgebied

Cicero Zorggroep heeft als werkgebied Zuid-Limburg; de regio van Zorgkantoor Zuid-Limburg, uitgevoerd door CZ. Cicero Zorggroep heeft haar primaire werkgebied voor Wlz- én Zvw-zorg in de gemeenten Brunssum, Meerssen, Heerlen-Hoensbroek, Voerendaal, Onderbanken, Nuth en Schinnen.

Het werkgebied van Cicero Thuis bv bestond in 2018 uit de gemeenten Beek, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Nuth, Onderbanken, Schinnen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Valkenburg aan de Geul en Voerendaal.



Figuur 3: Werkgebied Cicero Zorggroep



Kengetallen (geconsolideerd)

Productie	Aantal 2018	Aantal 2017
Intramurale productie		
<u>Aantal cliënten</u>	2.357	2.246
Wlz/Wmo	1.425	1.366
Zvw - GRZ	460	622
Zvw - ELV	472	258
Aantal beschikbare plaatsen	1.091	1.086
Aantal verblijfdagen Wlz/Wmo excl. behandeling	110.899	110.560
Aantal verblijfdagen Wlz/Wmo incl. behandeling	250.832	248.408
Aantal verblijfdagen GRZ	15.182	21.059
Aantal verblijfdagen Zvw-ELV	12.091	7.627
Aantal dagen VPT in verslagjaar	4.817	1.055
Extramurale productie		
<u>Aantal cliënten</u>		
Wlz excl. dagactiviteiten	262	281
Wlz dagactiviteiten	202	191
Subsidie Wlz	173	212
Zvw	1.055	1.164
Wmo hbb	899	793
<u>Aantal uren / dagdelen</u>		
Wlz excl. dagactiviteiten	23.970	27.525
Dagactiviteiten	22.615	6.880
Subsidie Wlz	2.188	2.549
Zvw	102.046	108.000
Wmo hbb	71.086	72.388
Personeel	Aantal 2018	Aantal 2017
Gemiddeld aantal FTE in loondienst	1.331	1.236
Bedrijfsopbrengsten	Bedrag 2018	Bedrag 2017
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 105.529.136	€ 99.244.271
Waarvan opbrengsten uit Wlz zorg	€ 81.704.502	€ 75.457.358
Waarvan opbrengsten uit DBC	€ 5.952.534	€ 7.480.026
Waarvan opbrengsten uit overige zorgprestaties	€ 14.676.817	€ 13.655.024
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	€ 3.195.283	€ 2.651.863

Tabel 1: Kengetallen 2018

2.4 Bestuur en toezicht

2.4.1 Normen

Cicero voldoet aan de normen van verantwoording en de voorschriften voor het transparant functioneren van zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht (Zorgbrede Governancecode 2017). De raad van bestuur respecteert de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD (2012). Het thema Governance is een vast onderdeel van de agenda van de raad van toezicht.



Mevrouw mr. H.C.C.E. Koster

2.4.2 Bestuur Raad van bestuur

Cicero Zorggroep heeft sinds 31 december 2016 een eenhoofdige raad van bestuur. Mevrouw mr. H.C.C.E. Koster is bestuurder van de organisatie. In het verslagjaar voerde zij naast deze functie geen werkzaamheden uit in haar nevenfunctie als organisatieadviseur. De directeurs van de Intramurale Zorg, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv, Cicero Thuis bv, Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding, manager bedrijfsondersteuning, stafhoofden en programmamanagers rapporteren aan de raad van bestuur.

Beloning

De beloning van de raad van bestuur is over 2018 beoordeeld aan de hand van de normen vastgelegd in de WNT-2. De raad van toezicht heeft de rechtspersoon ingedeeld in klasse IV. Met deze klasse-indeling overschrijdt de beloning van de raad van bestuur de WNT-2 norm, de overschrijding valt binnen het overgangsrecht dat is vastgesteld binnen de WNT-2.

Monitoring vorderingen beleidsdoelstellingen/ informatieprotocol

De raad van bestuur en de raad van toezicht stellen in overleg een jaaragenda op voor hun periodieke vergaderingen. De raad van bestuur voorziet de raad van toezicht van alle relevante informatie met betrekking tot governance, beheersing en risicomanagement volgens een vaste planning- en controlcyclus en het informatieprotocol.

De raad van toezicht volgt op deze wijze de voortgang van de beleidsuitvoering van Cicero Zorggroep aan de hand van het vastgestelde beleid (strategische koers, jaarlijks beleidsprogramma en begroting) en de (tussentijdse) resultaten. De raad van toezicht was tevens betrokken bij de evaluatie van de strategie 2015-2020.

Daarnaast nemen de leden van de raad van toezicht in duo's in de organisatie kennis van relevante ontwikkelingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid, risicomanagement, personeel en organisatie, vastgoed/bouw, financiën en bijzondere projecten. Naar aanleiding van specifieke vragen worden additionele toelichtingen op één van deze onderwerpen aan de voltallige raad van toezicht gegeven.

2.4.3 Toezicht

Het jaar 2018 is vanuit het oogpunt van de raad van toezicht naar genoegen verlopen. Wel speelde er een aantal vraagstukken die in dit verslag nader zullen worden toegelicht.

Rolopvatting

In 2016 hebben wij onze rolopvatting herzien. We hebben vastgesteld dat deze rolopvatting nog steeds actueel is en voldoet aan de hedendaagse inzichten over toezicht en governance. Wij willen als raad van toezicht van Cicero Zorggroep een actieve, positief kritische rol innemen en functioneren als klankbord voor de raad van bestuur bij de totstandkoming van het strategisch beleid, waarbij de uitvoering wordt overgelaten aan de raad van bestuur en professionals. Wat betreft het toezicht op de uitvoering laten wij ons als toezicht-

houders informeren door zowel interne als externe rapportages, contacten met MT, OR en CCR en op basis van onze eigen waarnemingen. De rol die de raad van toezicht hierin aanneemt is inhoudelijk, gedistantieerd en controlerend.

In de invulling van het toezicht opereert de raad van toezicht vanuit vertrouwen. Daarbij past het creëren van veiligheid, het ruimte geven om te handelen, de ruimte geven om te leren van fouten, het bestraffen van bewust ongewenst gedrag en ook het uitspreken van waardering.

De raad van toezicht opereert vanuit een "lerende" houding, staat open voor feedback van stakeholders en wil transparant zijn in haar functioneren. Jaarlijks evalueert zij haar functioneren en stelt zich de vraag of de samenstelling van de raad van toezicht nog aansluit op de behoeften van de organisatie.

Opdracht

Als onze belangrijkste taak zien wij het om vast te stellen dat Cicero dat doet waarvoor zij bestaat en dat is niets meer en niets minder dan het leveren van ondersteuning en zorg aan ouderen, veelal met een beperking, en hen daarbij de mogelijkheid te bieden hun leven zinvol en zo zelfstandig mogelijk vorm en inhoud te geven.

Daarvoor is een organisatie nodig met mensen en middelen die op een efficiënte en doelmatige wijze worden ingezet. Wij zien toe op die efficiënte en doelmatige bedrijfsvoering. Hiertoe worden wij door de organisatie meer dan voldoende voorzien van relevante stukken.





Veel belangrijker is echter dat iedereen binnen Cicero die inzet levert vanuit de bevlogenheid om de cliënt centraal te stellen in een omgeving die zelfsturing stimuleert en bureaucratie beperkt tot het hoognodige. Het toezicht daarop geven wij invulling door bezoeken aan locaties, themabijeenkomsten, het uitnodigen van MT-leden en specialisten vanuit de organisatie die uitleg geven over wat hen bezighoudt en de reguliere bijeenkomsten met CCR en OR, waarbij wij breed in gesprek gaan met de organisatie en interne stakeholders.

Samenstelling

De raad van toezicht bestaat uit 5 leden. De achtergrond en kennis van de leden is zodanig dat de deskundigheden, die noodzakelijk zijn om de toezichthoudende taak naar behoren te kunnen vervullen, in de raad vertegenwoordigd zijn. Eén lid wordt benoemd op bindende voordracht van de centrale cliëntenraad. Wij hebben de afspraak dat de cliëntenraad, naast de bindende voordracht, bij alle benoemingen van leden van de raad van toezicht zal worden betrokken.

In 2019 staat de herbenoeming van mevrouw Dijs op de agenda. De heer Lemmens zal in 2020 aftreden als gevolg van het vervolmaken van de tweede benoemings-termijn.

In 2015 is de raad gaan werken met een tweetal werkgroepen op het gebied van "HRM en Kwaliteit en Veiligheid" en "Huisvesting en Financiën" met als doel een grotere diepgang op de thematiek te krijgen, door rechtstreeks contact met leden van de betreffende organisatieonderdelen en adequate terugkoppeling binnen de raad van toezicht. In 2018 hebben we besloten niet verder te gaan met de werkgroepen. De bereikte diepgang is te beperkt en er is nauwelijks sprake van tijdsbesparing in de reguliere vergaderingen. Dit heeft mede te maken met de relatief bescheiden omvang van de raad van toezicht. Besloten is zaken plenair te behandelen in de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht en te letten op een goede vergaderdiscipline. Verder zullen we de vrijkomende tijd besteden aan een tweetal extra themasessies gedurende het jaar. Samenstelling van deze bijeenkomsten zal afhangen van het onderwerp maar met de duidelijke bedoeling van betrokkenheid van interne en externe stakeholders.

Daar waar dat passend is kunnen leden van de raad van toezicht op hun specifieke deskundigheid worden aangesproken vanuit de organisatie.

Alle leden van de raad zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). De leden van de raad van toezicht zorgen zelf voor passende permanente educatie in onderlinge afstemming. Verkend wordt op welke wijze wij als raad van toezicht op het accreditatieproces van de NVTZ kunnen inspelen.

De nieuwe governancecode voor de zorg is in 2017 ingegaan. Er is nog weinig informatie bekend over de uitwerking van de nieuwe code en er zijn slechts beperkt handreikingen beschikbaar over implementatievraagstukken. Op basis van een eigen evaluatie denken wij dat we voldoen aan de formele verplichtingen die uit de code voortvloeien. Daarnaast zijn we van mening dat de transparantie en zelfreflectie die we betrachten alsmede onze visie op toezicht goed passen in de principes die het uitgangspunt vormen voor de code.

Zelfevaluatie

De jaarlijkse zelfevaluatie hebben we dit jaar intern behandeld waarbij we vrijuit met elkaar van gedachten hebben gewisseld over ons gezamenlijk en persoonlijk functioneren. We hebben geconstateerd dat ICT een steeds belangrijkere discipline wordt. Op termijn achten wij het gewenst de kennis op dit gebied sterker te verankeren binnen de raad van toezicht. Verder hebben we uitgesproken dat we moeten oppassen dat de goede gang van zaken binnen Cicero ons niet onachtzaam maakt maar dat we scherp blijven op de externe ontwikkelingen en de wijze waarop Cicero hierop inspeelt.

Vragen van het Zorgkantoor over de (on)wenselijkheid van de samenloop van toezichthoudende functies die enkele leden vervullen zijn voorgelegd aan de daarvoor in het leven geroepen Governance Advies en Innovatie Commissie van de BoZ. In het geval dat geconstateerd wordt dat er sprake is van ongewenste vermenging van functies dan zullen wij passende maatregelen treffen om deze situatie te beëindigen. Vooralsnog verwijzen wij naar de bijlage B waarin de hoofd- en nevenfuncties van de individuele leden zijn opgenomen.



De raad neemt deel aan de werkgroep Governance van de Coöperatie Standby. Deze is gericht op het zoeken naar een passende toezichthoudende structuur voor deze samenwerkingsvariant binnen de gemeente Heerlen.

In het verslagjaar werd het informatieprotocol vastgesteld en werden enkele aanpassingen in de statuten van Cicero Zorggroep goedgekeurd.

Belangrijke zaken

Zaken die extra aandacht hebben gevraagd in het afgelopen jaar waren:

De ontwikkelingen bij Cicero Thuis bv

Sinds 2016 is de operationele bedrijfsvoering van Cicero Thuis bv in handen gekomen van Cicero Zorggroep en is een omslag in de bedrijfsvoering in gang gezet. Het hoge ziekteverzuim en de daarmee gepaard gaande spanning op de organisatie levert wel een kwetsbare situatie op die we aandachtig blijven volgen. Nog meer zal de natuurlijke verbinding gevonden moeten worden tussen de intramurale en de extramurale zorg. Cicero Thuis bv speelt een belangrijke sleutelrol in het extramuraliseren van de multidisciplinaire expertise van Cicero Zorggroep.

Huisvesting

Het lange termijn huisvestingplan is door de raad van toezicht goedgekeurd. In het plan wordt aan de hand van de demografische ontwikkelingen en de verwachte ontwikkeling van de zorgvraag geschetst welke invloed dit zal hebben op de huisvestingsbehoefte. Dit is vertaald naar een projectie in de tijd met daaraan gekoppeld een lange termijn investerings- en financieringsplan.

Financiën

De jaarrekening werd in aanwezigheid van de accountant besproken en goedgekeurd. Decharge werd gegeven aan de bestuurder van het verslagjaar 2017. In het laatste kwartaal werd de forecast voor 2018 doorgenomen en is de begroting voor 2019 goedgekeurd.

Het Treasurystatuut werd vastgesteld en beslissingen werden genomen over de financieringsstructuur en leningenportfolio.

ICT

De raad van toezicht is geïnformeerd over de stand van zaken van de informatiebeveiliging binnen Cicero. Tevens werd in 2018 een bureau ingeschakeld voor het uitvoeren van een technische en ethische hack. De finale resultaten hiervan wachten wij nog af, maar de eerste bevindingen zijn positief wat betreft de weerbaarheid van de techniek en het bewustzijn van de medewerkers.

Tevens heeft de raad van toezicht gesproken met de interimmanager ICT over zijn eerste bevindingen en voorstellen voor een verbetering van de continuïteit van de ICT-dienstverlening en een verbetering van de innovatieve slagkracht.

Daarnaast werden de bevindingen gedeeld van de resultaten van een externe audit op de mate waarin door Cicero Zorggroep wordt voldaan aan de vereisten naar aanleiding van de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

Communicatie

De raad van toezicht is geïnformeerd over de communicatiestrategie die Cicero inzet in haar communicatie naar stakeholders en in de arbeidsmarkt. In de communicatie is het van belang dat sprake is van samenhang en consistentie waarbij Cicero zich profileert als expert en als een goede werkgever met Cliënt Centraal als terugkerend thema.

Personeel

Met de raad van toezicht is met regelmaat gesproken over de druk op de arbeidsmarkt en de mogelijkheden die kunnen worden aangegrepen om toch een voorkeurspositie op de arbeidsmarkt te behouden. Enerzijds gericht op behoud van medewerkers en anderzijds op het werven van gekwalificeerde medewerkers en het vroegtijdig binden van talent.





Het ziekteverzuim bij Cicero lijkt weer redelijk onder controle. Bij Cicero Thuis wordt het verzuim nog te hoog bevonden. Aanvullende acties worden ingepland om de achterliggende oorzaken te achterhalen.

Kwaliteit en Veiligheid

In de raad van toezicht werd gesproken over het meerjarenbeleid Kwaliteit en Veiligheid van de organisatie. De raad werd aan de hand van een beschrijving van het vigerende kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem meegenomen in de ambities van de organisatie tot 2020. De doelstellingen uit het kwaliteit- en veiligheidsbeleid zijn afgeleid van de strategie van de organisatie en de leidende principes Cliënt Centraal waarbij rekening is gehouden met de Wkkgz en het daaruit voortvloeiende Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en toetsingskader van de IGJ. Daarnaast was (een delegatie van) de raad van toezicht aanwezig bij de rapportage van de initiële HKZ audit en nam kennis van het feit dat Cicero Zorggroep (alle zuilen inclusief Cicero Thuis) voor het derde jaar op rij zonder enige opmerking of bevinding en met veel complimenten van de auditoren de HKZ-certificering verlengde.

Bestuurlijk

De invulling van de nieuwe functie van manager bedrijfs-ondersteuning is in 2018 herzien. Door de bestuurder is, na overleg, besloten de taken die oorspronkelijk in deze functie waren verenigd deels te herverdelen binnen het bestaande MT; maar wel de functie manager bedrijfs-ondersteuning te behouden. Tevens zal de interim directeur van Cicero Thuis haar opdracht beëindigen. Deze vacature wordt qua operationele bedrijfsvoering intern opgevuld. De strategisch bestuurlijke taken worden ondergebracht bij een lid van het MT. Wij zullen samen met de bestuurder de vinger aan de pols houden of dit niet leidt tot een te grote taakverzwaring van de MT leden.

Complimenten van de raad zijn op zijn plaats voor de inzet en de wijze waarop de bestuurder invulling heeft gegeven aan haar rol samen met het management.

Aandachtsgebieden en nevenfuncties raad van toezicht

De raad van toezicht werkt volgens een vaste verdeling van aandachtsgebieden. In 2018 zag de verdeling in aandachtsgebieden eruit zoals weergegeven in bijlage B. Tevens zijn per toezichthouder eventuele hoofd- en of nevenfuncties genoteerd.

De leden van de raad zijn niet betrokken bij leveringen of diensten aan Stichting Cicero Zorggroep of hieraan verbonden rechtspersonen.

Taakuitoefening in 2018

De raad van toezicht vergaderde in 2018 zes keer in aanwezigheid van de raad van bestuur, steeds voorafgegaan door een kort vooroverleg zonder de bestuurder. Daarnaast werd op 29 augustus 2018 eenmaal vergaderd zonder de raad van bestuur ter evaluatie van het eigen functioneren én het functioneren van de raad van bestuur. Conform het reglement van de raad van toezicht woont de externe accountant de bespreking van de jaarrekening bij (16 mei 2018).

In 2018 heeft een delegatie van de raad van toezicht zoals gebruikelijk tweemaal een overleg van de raad van bestuur met de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad bijgewoond. Daarnaast hebben alle leden van de raad van toezicht in 2018 een aantal scholingsactiviteiten ondernomen, een aantal locatiebezoeken afgelegd en een aantal themabijeenkomsten bijgewoond.

Honorering

Conform de Wet Normering Topinkomens is de maximale bezoldiging van toezichthouders vastgelegd. De beloning blijft in 2018 ruimschoots binnen het gestelde maximum.



2.5 Stakeholders en medezeggenschap

2.5.1 Belanghebbenden

Cicero streeft naar een duurzame en open relatie met al haar belanghebbenden, onder andere door hen 'op maat' op de hoogte houden van de organisatieontwikkelingen. Door belanghebbenden vroegtijdig te informeren en betrekken wil Cicero relaties versterken, draagvlak creëren én tot de best mogelijk zorg- en dienstverlening voor haar cliënten komen. In het belanghebbendenbeleid zijn de relevante in- en externe stakeholders in kaart gebracht en is beschreven op welke wijze de dialoog met deze stakeholders is vormgegeven.

2.5.2 Centrale cliëntenraad (CCR) en lokale cliëntenraden

Elke locatie heeft een lokale cliëntenraad². Cicero Thuis bv wordt ook als een locatie beschouwd. Er is gestructureerd overleg tussen de lokale raden en het verantwoordelijke management. Elke lokale cliëntenraad heeft een afgevaardigde in de centrale cliëntenraad, die wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter. De CCR wordt ondersteund door een (ambtelijk) secretaris. Een delegatie van de raad van toezicht woont tweemaal per jaar de overlegvergaderingen van de CCR met de raad van bestuur bij.

In bijlage C is de personele en functionele samenstelling van de CCR opgenomen, evenals een overzicht van de belangrijkste adviezen. De CCR maakt jaarlijks een jaarverslag, waarin tevens specifieke aandachtspunten voor het komende jaar worden benoemd.

De cliëntenraden van Cicero Zorggroep zijn aangesloten bij het LOC, Zeggenschap in Zorg en/of bij NCZ (Netwerk Cliëntenraden in de Zorg). Een aantal leden van de CCR en lokale cliëntenraden heeft deelgenomen aan het landelijk congres cliëntenraden, met dit jaar als thema 'Lef op locatie'.

Maandelijks voert de raad van bestuur agendaoverleg met het dagelijks bestuur van de CCR. In dat overleg worden zo nodig vertrouwelijke zaken toegelicht, signalen uitgewisseld en de eventuele aanpak besproken. In geval van calamiteiten worden altijd de voorzitter van de CCR en de voorzitter van de lokale cliëntenraad van de locatie waar de calamiteit heeft plaatsgevonden, geïnformeerd.

Jaarlijks organiseert de raad van bestuur een informeel overleg met de leden van de CCR, de leden van de klachtencommissie, klachtenfunctionarissen en de cliënt-vertrouwenspersonen. De CCR heeft de onderwerpen geclusterd tot samenhangende gebieden, die elk aan twee of meer leden als aandachtsgebied zijn toebedeeld.

Een afvaardiging van de CCR neemt incidenteel of periodiek deel aan interne en externe stuur- en werkgroepen en overleggen en koppelt terug naar de CCR. In 2018 waren dit:

- Gesprekken met Zorgkantoor over zorginkoop/ontwikkelplannen;
- Projectgroep extra middelen Waardigheid en Trots;
- Overleg in het kader van persoonsvolgende zorg;
- Overleg Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg;
- Decision Making Unit (DMU) eten en drinken;
- Decision Making Unit (DMU) schoonmaak;
- Werkgroep persoonsvolgende zorg.

De CCR is in 2018 11 keer bij elkaar gekomen voor intern overleg met aansluitend de overlegvergadering met de raad van bestuur. De centrale cliëntenraad ontvangt elk kwartaal een managementreview met kwantitatieve en kwalitatieve monitoring van de activiteiten en processen binnen Cicero. Deze is zeer uitgebreid en voor de centrale cliëntenraad een goed instrument om de vinger aan de pols te houden. De managementreviews worden besproken met de raad van bestuur in de overlegvergadering.

De cliëntenraad heeft in 2018 over uiteenlopende zaken geadviseerd. Dit betreft jaarlijks terugkomende thematiek zoals het jaardocument, de jaarrekening en de beleidsagenda en -begroting en een aantal andere actuele thema's.

Het vrijwilligersbeleid

De centrale cliëntenraad onderschrijft dat het, gezien de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en de wijze waarop vrijwilligers momenteel binnen Cicero worden ingezet, van belang is het vrijwilligersbeleid te herzien. De cliëntenraad heeft daarom positief geadviseerd over het gewijzigde vrijwilligersbeleid, de daarbij horende leidraad vrijwilligerswerk en de pilot met een vrijwilligerscoördinator. Ontwikkelingen hieromtrent worden - ook in 2019 - nauwgezet gevolgd.

² Zorgcentra Elvira/Leontine en Aan de Bleek/Bronnenhof hebben een gezamenlijke lokale cliëntenraad.





Schoonmaak

De cliëntenraad hecht veel waarde aan goede schoonmaak van cliëntkamers en algemene ruimten, zowel in technische zin als wat betreft cliëntervaringen. In 2018 nam een afgevaardigde van de centrale cliëntenraad deel aan de DMU schoonmaak. Daarnaast bracht de centrale cliëntenraad positief advies uit over het starten van een offertetraject. Hierin is de schoonmaak verdeeld in drie percelen, waarbij de schoonmaak van cliëntkamers en huiskamers in eigen beheer wordt uitgevoerd.

Onderzoek betaalde ondersteuning naasten/ondersteuner individuele zorg

De centrale cliëntenraad heeft een kritische discussie gevoerd over de pilot betaalde ondersteuning door naasten. De directeur intramurale zorg, vastgoed en facilitaire zaken heeft de adviesaanvraag toegelicht. Uiteindelijk heeft de centrale cliëntenraad een positief advies uitgebracht. Wel heeft de cliëntenraad het voornemen om de ontwikkelingen kritisch te blijven volgen met het oog op zowel de gewenste als ongewenste neveneffecten van de pilot en de betekenis/consequenties daarvan voor de cliënt.

Eten en drinken

Het behoort tot de kerntaken van de centrale cliëntenraad om advies uit te brengen over voedingsaangelegenheden van algemene aard. In 2018 werd de cliëntenraad tweemaal om advies gevraagd over voedingsaangelegenheden. Daarnaast nam een afgevaardigde van de cliëntenraad deel aan de DMU eten en drinken.

Privacy

2018 stond in het teken van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). In het kader van deze ontwikkeling heeft Cicero Zorggroep het privacy-beleid

aangepast. De cliëntenraad kreeg een uitgebreide toelichting over het beleid door de functionaris gegevensbescherming en bracht een positief advies uit over de voorgestelde wijzigingen.

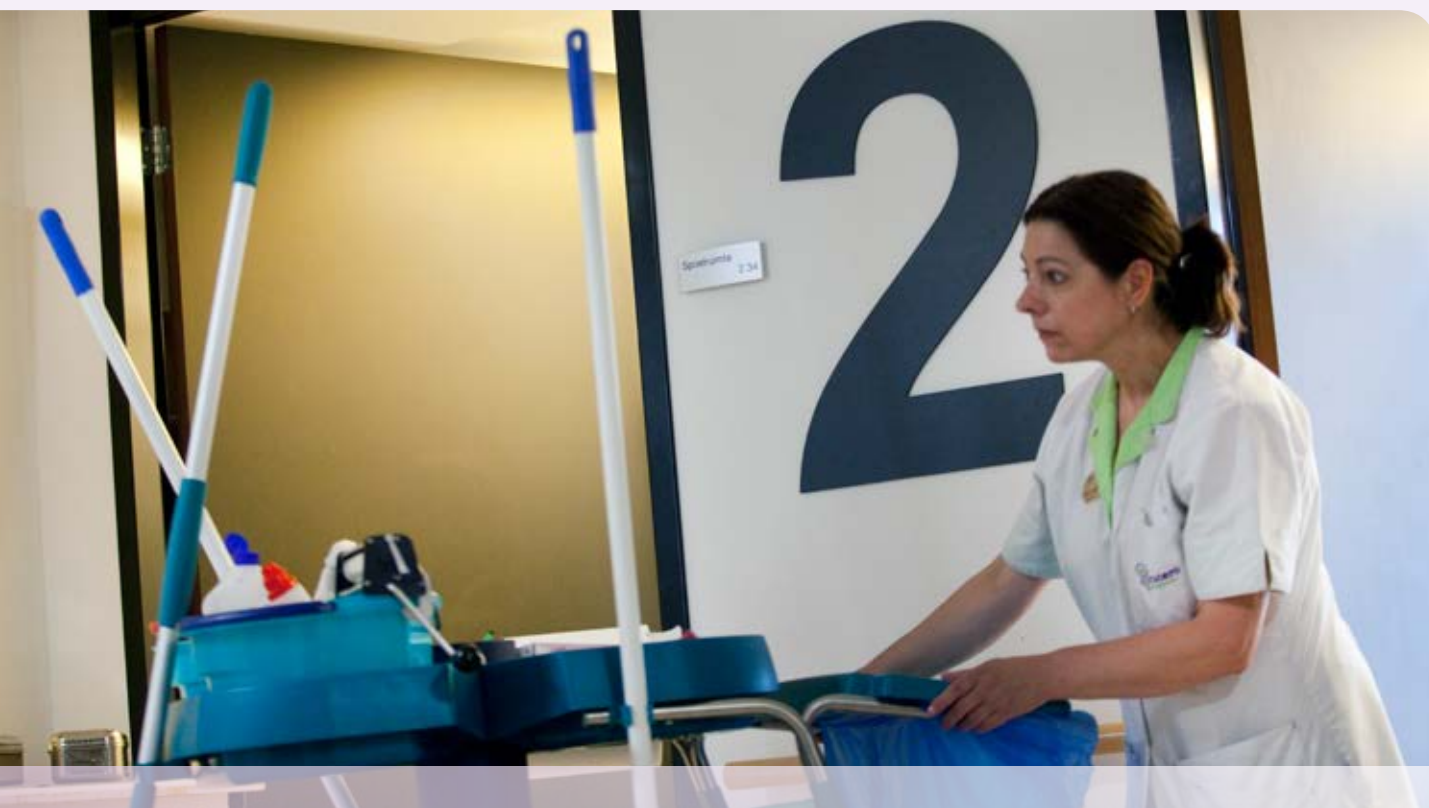
Strategisch vastgoedplan

In 2018 werd aan de centrale cliëntenraad (CCR) het strategisch vastgoedplan gepresenteerd, waarin korte en lange termijn vastgoedprojecten waren opgenomen. De cliëntenraad heeft positief advies uitgebracht.

De CCR heeft in 2018 positief (verzwaard) advies uitgebracht aangaande:

- Beleidsplan daginvulling
- Jaardocument 2017
- Beleidsagenda 2018–2020
- Aangepast kwaliteit- en veiligheidsbeleid
- Beleidsagenda en -begroting 2019
- Centrale prijslijsten & wijziging broodarrangementen
- Opheffen bv-constructie CRH
- Het concept vrijwilligersbeleid en de pilot met een vrijwilligerscoördinator
- Uitbestedingstraject schoonmaak
- Onderzoek betaalde ondersteuning naasten/ondersteuner individuele zorg
- Benoeming lid klachtencommissie
- Gunning perceel 3 DMU eten en drinken
- Gunning perceel 2 DMU eten en drinken
- Gewijzigd privacy-beleid
- Strategisch vastgoedplan
- Wijzigingen algemene voorwaarden en zorg- en dienstverleningsovereenkomst

De CCR heeft in 2018 geen ongevraagd advies uitgebracht.





2.5.3 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad van Cicero Zorggroep is het medezeggenschapsorgaan voor alle medewerkers van Cicero Zorggroep, Cicero Revalidatie & Herstelzorg bv en Cicero Thuis bv. De samenstelling van de OR is daarvan een afspiegeling (vier leden namens Cicero Zorggroep, twee namens Cicero Thuis bv en één namens Cicero Revalidatie & Herstelzorg bv).

De OR vindt een goede relatie met de achterban van groot belang om te weten wat er speelt en dit mee te nemen in de besluitvorming. Om die reden is ook in 2018 geïnvesteerd in locatiebezoeken en deelname aan werkoverleg. Tevens is gezocht naar passende mogelijkheden om medewerkers van informatie te voorzien of hun mening te peilen. In de praktijk blijft dat een lastige opgave, die ook in de toekomst aandacht zal blijven vragen. De OR heeft een gedetailleerd communicatieplan uitgewerkt om daaraan invulling te geven. Bij het innemen van standpunten weegt de OR altijd het medewerkersbelang én het organisatiebelang af.

In 2018 zijn de OR-verkiezingen in overleg met de bestuurder een jaar uitgesteld en is de zittingstermijn van de huidige OR met een jaar verlengd. Inmiddels zijn de voorbereidingen voor verkiezingen van start gegaan en staan deze gepland voor de week van 17 juni 2019.

Ook in 2018 is de OR intensief betrokken geweest bij voorbereiding van en besluitvorming over het beleid binnen de organisatie. In formele zin werd maandelijks overleg gehouden met de bestuurder en het hoofd P&O, voorafgegaan aan een informeel agendaoverleg. De raad van toezicht is twee keer aangeschoven en houdt op die manier voeling met de werkwijze en betrokkenheid van de OR. Daarnaast namen OR-leden deel aan diverse werk- en projectgroepen. Doel is formele besluitvorming zo soepel mogelijk te laten verlopen, door vroegtijdige betrokkenheid bij ontwikkelingen. Deze werkwijze heeft ook in 2018 naar tevredenheid van OR en bestuurder gefunctioneerd en zal worden voortgezet.

De OR was betrokken bij o.a. de volgende werkgroepen:

- Taskforce kanteling werktijden/rooster;
- Werkgroep plan van aanpak besteding extra middelen (Waardigheid & Trots en kwaliteitsbudgetverpleeghuizen);
- Verzuimbeleid (TPC);
- Werkgroep voorbereiding medewerkersonderzoek;
- Werkgroep nieuw HRM-systeem;
- Redactieraad Cicerone;
- Werkgroep duurzame inzetbaarheid;
- Werkgroep concretisering strategisch opleidingsplan.

Thema's waarvoor de OR instemming verleende c.q. waarover advies werd uitgebracht:

- Beleid kwaliteit & veiligheid 2018-2020
- Kanteling werktijden, roosterhandboek en roostersysteem
- Wijkgericht werken Cicero Thuis
- Arbothema's
- Naastenbeleid IMZ/CRH
- Kanteling CEBB
- Doorontwikkeling ondersteunende functies
- Jaaruresystematiek
- Samenwerking/herpositionering Cicero Thuis
- Strategisch vastgoedplan
- Vrijwilligersbeleid
- Dagbesteding cliënten
- Inrichting schoonmaak
- Betaalde mantelzorg (pilot medewerkers individuele zorg)
- Nieuwe arbodienst voor Cicero Thuis
- Aanstelling nieuwe arbomedewerker
- Privacybeleid
- (Risicovol) solistisch werken
- Opheffen bv-constructie CRH
- Integratie backoffice Cicero Thuis

Een nieuw fenomeen waarmee de OR werd geconfronteerd, is de samenwerking in coöperaties. Deze ontstaan omdat gemeenten voor uitvoering van diensten op het gebied van zorg en welzijn (met name vanuit de Wmo) slechts met één partij in zee willen gaan.



In de gemeente Heerlen heeft dit geleid tot oprichting van de coöperatie StandBy!, waarin Cicero Thuis bv (dagvoorzieningen en GTB) vertegenwoordigd is. Dit betekent concreet dat medewerkers van Cicero werkzaam zijn onder regie van de coöperatie. Het organiseren van medezeggenschap is dan lastiger, omdat de aansturing van deze organisatieonderdelen niet meer primair bij de bestuurder van Cicero Zorggroep ligt. De OR is vertegenwoordigd in het OR-platform van StandBy!, een samenwerkingsverband van OR-leden van de instellingen die deelnemen aan de coöperatie. In de komende jaren zal bekeken worden hoe e.e.a. structureel vorm gaat krijgen. Dat is vooral van belang wanneer deze coöperatieve manier van werken in de toekomst door meer gemeenten toegepast zal worden.

Het is de verwachting dat de OR zich ook in de komende jaren zal richten op de grote thema's die spelen binnen de organisatie, zoals arbeidsmarktproblematiek, duurzame inzetbaarheid, uitzetten van een nieuwe organisatiestrategie en samenwerking in de regio. De OR zal daarin wederom een constructieve bijdrage leveren, waarbij de belangen van Cicero en haar medewerkers zo goed mogelijk vertegenwoordigd worden.

In bijlage D is de personele samenstelling van de OR opgenomen.

2.5.4 Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad

Om de specifieke kennis, ervaring en expertise van verzorgenden en verpleegkundigen te mobiliseren en in te brengen in het beleid van Cicero Zorggroep, is vanaf mei 2012 de VVAR actief. De VVAR is samengesteld uit verpleegkundigen en verzorgenden uit diverse locaties en als adviesorgaan van de raad van bestuur gepositioneerd. De betrokkenheid en adviezen van de VVAR zijn van wezenlijk belang in het proces van ontwikkeling naar een nieuwe rol van verpleegkundigen en verzorgenden in de zorgrealiteit van de toekomst. De VVAR-leden zijn de oren en ogen van het verpleegkundige en verzorgende werkveld.

Door beroepsinhoudelijke ontwikkeling te stimuleren, draagt de VVAR bij aan de professionalisering en profilering van het beroep van verzorgende/verpleegkundige. Bijvoorbeeld door het inbrengen van knelpunten uit de praktijk, maar ook door het analyseren van informatie uit literatuur, adviseren van stuur- en werkgroepen en het meedenken over vernieuwing van zorg(processen).

Een afvaardiging van de VVAR nam in 2018 onder meer deel aan:

- Klankbordgroepen, bijvoorbeeld aangaande duurzame inzetbaarheid;
- De inspiratiedag hygiënisch werken;
- De werkgroep urine-incontinentie.

De leden van de VVAR vergaderden in 2018 negen keer. De raad van bestuur heeft in 2018 één vergadering bijgewoond, waar onder meer is gesproken over de rol van de VVAR bij veranderingen in de organisatie.

In 2018 adviseerde de VVAR gevraagd over:

- Betaalde ondersteuning door naasten;
- Het gewijzigd kwaliteit- en veiligheidsbeleid;
- Het kwaliteitsjaarverslag.

Daarnaast heeft de VVAR input geleverd over het nieuwe roostersysteem, zinvolle daginvulling, het nieuwe vrijwilligersbeleid en het kwaliteit- en veiligheidsbeleid.

De VVAR heeft haar zorgen uitgesproken over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de communicatie hierover. Een bijzonder onderwerp van overleg in 2018 was de doorontwikkeling van de VVAR naar een Professionele Adviesraad (PAR). Er is gewerkt aan het opstellen van een transitieplan, maar concrete stappen in het realiseren van de PAR zijn nog niet gezet. Dit staat op de agenda voor 2019. Daarnaast zal de VVAR/PAR i.o. in 2019 gaan werken aan een advies over de positionering van verpleegkundigen in de organisatie.

De samenstelling van de VVAR is opgenomen in bijlage E.

2.6 Bedrijfsvoering

Cicero Zorggroep heeft een stevig en cyclisch systeem op het gebied van bedrijfsvoering: een inrichting van planning en control volgens de PDCA-cyclus en principes van risicomanagement op alle niveaus van de organisatie.

2.6.1 Planning- en controlcyclus

De planning- en controlcyclus van Cicero Zorggroep kent een vast stramien. Eén keer per vijf jaar wordt het strategisch beleidsplan vastgesteld. Halverwege de termijn van de strategie 2015-2020 vond in 2017 de midterm review plaats. In 2019 wordt de nieuwe strategie voorbereid.

Het strategisch beleid vormt de basis voor het beleidsprogramma en de begroting. De raad van bestuur stelt het beleidsprogramma en de begroting met inachtneming van de geldende inspraakprocedures vast en legt deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht.

Gedurende het jaar wordt de uitvoering van het beleidsprogramma en begroting bewaakt met digitaal beschikbare rapportages. Via Zorgmonitor beschikken directeuren en managers op elk gewenst niveau en





moment over relevante stuurinformatie. Maandelijks worden exploitatie, productie, ziekteverzuim en personeelsinzet in beeld gebracht. Eén keer per kwartaal wordt een uitgebreide managementreview gemaakt, voorzien van een beschouwing van de raad van bestuur, op basis van kwantitatieve en kwalitatieve parameters uit de domeinen cliënt, kwaliteit & veiligheid, personeel en financiën, aangevuld met bestuurlijke risico-inschattingen. Aan het einde van het jaar wordt een systeembeoordeling over het voorgaande jaar uitgevoerd ter reflectie op en algemene beoordeling van de effectiviteit van de diverse onderdelen van het kwaliteits- en veiligheidsstelsel. In de managementreview zijn de halfjaarlijkse evaluaties van het beleidsprogramma geïntegreerd in het tweede en het vierde kwartaal.

De managementreview wordt elk kwartaal door de raad van bestuur met de raad van toezicht besproken en ter informatie en bespreking aangeboden aan de CCR en de OR. Jaarlijks wordt verantwoording afgelegd over het gevoerde beleid in het jaarverslag en de jaarrekening.

2.6.2 Borging van de bedrijfsvoering

In alle lagen van de organisatie is de PDCA-cyclus consequent doorgevoerd voor meer transparantie in processen en sneller anticiperen en/of bijsturen op ontwikkelingen. In de borging van de PDCA-cyclus speelt de communicatie- en besluitvormingsstructuur een belangrijke rol. Beleidsvoorbereiding gebeurt door stafafdelingen en/of door de werkgroep Kwaliteit en Veiligheid en daaronder ressorterende commissies en/of werkgroepen met een specifieke opdracht.

Stafdiensten en de werkgroep Kwaliteit en Veiligheid voeden het managementteam beleidsmatig met adviezen en implementatieplannen. Besluitvorming vindt plaats door de raad van bestuur, na overleg met het managementteam en waar nodig raadpleging van de medezeggenschapsorganen. Implementatie van vastgesteld beleid vindt plaats in de lijn; opvolging van de borging is voorzien in het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem.

Het managementteam bestond in 2018 uit de volgende functionarissen: de directeurs Intramurale Zorg en Vastgoed & Facilitaire Zaken (IMZ), de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg (CRH),

de directeur Cicero Thuis bv (CT), de directeur Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding (CEBB), secretaris raad van bestuur, de manager bedrijfs-ondersteuning en de raad van bestuur.

2.6.3 Risico-, kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem

Bij het opstellen van het beleidsprogramma worden de ontwikkelingen in de zorgsector, de daaraan gekoppelde kansen en mogelijkheden en de risico's in kaart gebracht. Op basis van de principes van intelligent risicomanagement zijn door de raad van bestuur, in afstemming met de raad van toezicht, kritische processen benoemd die de bedrijfsvoering van Cicero Zorggroep continu in meer of mindere mate beïnvloeden.

De bewaking van deze risico's is elk kwartaal standaard onderdeel van de managementreview. Een uitgebreide evaluatie van de gedefinieerde risico's heeft in 2018 in afstemming met de directeurs en raad van toezicht plaatsgevonden.

Binnen de bedrijfsvoering speelt de kwaliteits- en veiligheidssystematiek een belangrijke rol als het gaat om risicomanagement van cliënt- en bedrijfsrisico's. Het meerjarenplan Kwaliteit en Veiligheid (incl. risicomanagement) geeft richting en uitwerking aan het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem. Het kwaliteits- en veiligheidsbeleid is volledig verankerd in de jaarlijkse planning- en controlcyclus. Werkgroepen, taskforces en commissies geven vanuit hun opdracht en expertise invulling aan beleidsvoorbereiding. Het management besluit over de voorstellen (zie paragraaf 2.6.2). Passende communicatie is een belangrijke randvoorwaarde om de implementatie van genomen besluiten tot op de werkvloer te borgen.

Door middel van de gebruikelijke en vanuit het Kwaliteitskader VVT verplichte metingen, diverse prospectieve en retrospectieve analyses en via een systeem van interne en externe audits, wordt voorts periodiek de kwaliteits-thermometer in de organisatie gestoken. Naast toetsing op compliance is het onderzoeken van risico's, samen met de mate van risicobewustzijn op de werkvloer, standaard onderdeel van de interne audits. De analyse van de resultaten van alle metingen en audits wordt gebruikt als input voor verbetering of herontwerp van processen.

2.6.4 Doorkijk naar 2019

Uit de herijking van de strategie in 2019 volgt mogelijk een behoefte aan een herinrichting van de organisatorische structuur en de PDCA van bedrijfsvoering. Vanuit de beleidsdoelstelling Bedrijfsbureau Cliëntgericht zal gezocht worden naar manieren om de samenwerking tussen staf en lijn in continue dialoog nog verder te verbeteren. Vanaf 1 januari 2019 wordt de aansturing van de managers behandeling overgedragen van de directeur Behandeling & Begeleiding en Transmurale Zorg naar respectievelijk de directeurs Intramurale Zorg en de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg.



— 20

Strategisch beleid en resultaten

3

Onder de werktitel 'Voortvarend op weg naar de profilering als expert op het gebied van multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening. Waar de cliënt zich ook bevindt' werd het afgelopen jaar binnen de diverse domeinen gewerkt aan een groot aantal beleidsdoelstellingen als afgeleide van de strategie 2015-2020.

In hoofdstuk 3 t/m 5 worden de resultaten van de beleidsagenda 2018 per domein uiteengezet, met tevens een doorkijk naar de ambities voor 2019.

Binnen het domein strategie en organisatie heeft de doorontwikkeling en professionalisering van alle bedrijfsonderdelen in 2018 de aandacht gehad, mede ondersteund door de programma's Cliënt Centraal en Ontbureaucrativering. Hierover wordt in de navolgende paragrafen gerapporteerd.

3.1 Intramurale zorg

Binnen de intramurale zorg kantelde de organisatiestructuur in 2016 volledig. Hierbij was de input van cliënten en hun naasten leidend en kreeg, naast zorg, de inrichting van diensten op het gebied van wonen (facilitair en vastgoed), welzijn en eten en drinken bijzondere aandacht. Er is gezocht naar een structuur die de professionals, naast optimale ruimte en vrijheid voor eigen ondernemerschap, tevens voldoende coaching on the job biedt om cliënten op maat te kunnen ondersteunen. Dit mede gezien de steeds complexere zorgproblematiek, waarmee zij geconfronteerd worden.

Vanuit de 'Cliënt Centraal-gedachte' vervult de locatie een spilfunctie in de structuur van de organisatie. Zowel cliënten als medewerkers voelen zich immers primair met een zorgcentrum/locatie verbonden. Voor elke locatie³ is een locatiemanager aangesteld. Daarnaast is

bij elke locatie één verantwoordelijke welzijn en één verantwoordelijke eten en drinken aangesteld en per 25-35 cliënten een zorgmanager. Met deze inrichting koos Cicero er nadrukkelijk voor om een 4^e managementlaag toe te voegen. Deze keuze wordt juist gemaakt om de 'cliënt centraal-gedachte' en de daarbij behorende zeggenschap zo dicht mogelijk bij de cliënt te organiseren. Om te voorkomen dat deze 4^e laag te ver van de cliënt komt te staan, zijn alle bedrijfsvoeringverantwoordelijkheden, anders dan die van het primaire proces, belegd bij de locatiemanager. Op locatieniveau ligt de aansturing bij de locatiemanager. Deze manager stuurt op zijn beurt meerdere zorgmanagers, een verantwoordelijke welzijn en een verantwoordelijke eten en drinken aan. Locatiemanager, zorgmanagers, verantwoordelijke welzijn en verantwoordelijke eten en drinken vormen samen het managementteam van de locatie en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het succes van de locatie in alle opzichten (kwaliteit van zorg, tevredenheid van cliënt/medewerker, financieel etc.). De locatiemanager is verantwoordelijk voor de locatie en legt verantwoording af aan de directeurs IMZ, vastgoed en facilitaire zaken. Om met name op het gebied van eten en drinken en van welzijn een stevige doorontwikkeling te kunnen maken, ondersteunden de functies productmanager eten en drinken en productmanager welzijn een beweging om nog cliëntgericht te gaan werken.

Management Development programma

Om de nieuwe functionarissen op managementniveau goed te equiperen volgde het management in 2016-2017 een management development (MD) programma. Begin 2018 is gestart met fase 2 van dit programma. Daar waar fase 1 zich sterk richtte op de teamontwikkeling en realisatie van nieuwe manieren van werken, passend bij Cliënt Centraal, richt fase 2 zich meer op persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers, zodat zij aanjagers van verandering worden. De verandering is gericht op multidisciplinair samenwerken ten dienste van de cliënt en zijn naasten. De inhoud van het programma sluit zoveel mogelijk aan bij de dagelijkse praktijk, met veel ruimte voor intervisie, leerinterventies en borging.

³ Locaties Aan de Bleek, Bronnenhof, Heemhof en het Gregorishuis worden gezien als 1 locatie gezien de geografische nabijheid en het relatief lage aantal cliënten per afzonderlijke locatie.





Dit traject legt daarom ook doelbewust de verbinding met andere lagen en disciplines (o.a. medici, paramedici) in de organisatie. In februari 2019 worden de resultaten teruggekoppeld aan de directeur van CEBB en de directeuren van de IMZ, vastgoed en facilitaire zaken. De resultaten van dit MD-traject worden in 2019 verder geïmplementeerd en geborgd.

Evaluatie structuur en functies intramurale zorg

In 2018 is de kanteling van de IMZ geëvalueerd. Uit de uitkomsten blijkt dat de structuur en de inhoud van de functies recht doen aan de uitgangspunten van Cliënt Centraal en dat de kanteling goed aansluit bij de behoeften en wensen van de cliënten en naasten. De functieomschrijving en inschaling van de verantwoordelijken eten & drinken en welzijn zijn in 2018 opnieuw gewaardeerd en aangepast aan de zwaarte van het takenpakket, dat omvangrijker bleek dan vooraf ingeschat. In 2019 worden de acties die voortvloeien uit de doorontwikkeling van de functie verantwoordelijke verder uitgewerkt. Ook zijn aanpassingen nodig om de locatiemanager beter te kunnen laten functioneren en minder te belasten met operationele taken.

Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg

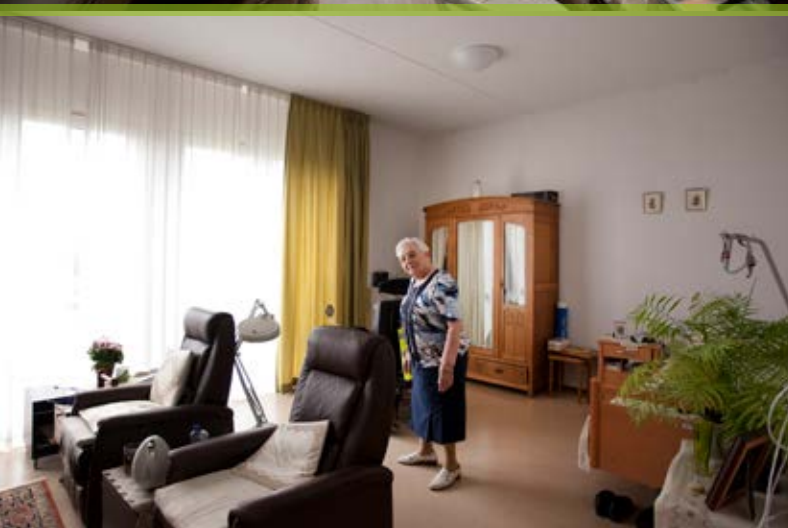
Om aan de normen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg te voldoen en nog beter invulling te kunnen geven aan de leidende principes Cliënt Centraal is reeds in 2018 ingezet op de werving van extra personeel in

het primaire proces. Dit is opgepakt vooruitlopend op de extra gelden die vanaf 2019 beschikbaar zijn gekomen; in de vorm van het kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg (85% van deze extra middelen te besteden aan personeel en 15% van de middelen aan innovatie). In 2018 kwamen hiermee 40 fte's extra ter beschikking voor het primaire proces.

3.2 Cicero Revalidatie en Herstelzorg

In 2018 zijn de voorbereidingen getroffen voor het opheffen van de bv-constructie van Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv, aangezien de strategische overwegingen voor het in stand houden ervan vervallen zijn. Per 1 januari 2019 maakt de revalidatie en herstelzorg weer integraal deel uit van Cicero Zorggroep.

In 2018 heeft een forse afname plaatsgevonden van verwijzing van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ)-cliënten. Deze afname had diverse oorzaken, in het bijzonder de actieve sturing van zorgverzekeraar CZ op vermindering van de instroom in de GRZ in Zuid-Limburg. Een deel van de instroom in de GRZ is vervangen door instroom in het eerstelijns verblijf (ELV). Ook werden er gevolgen ondervonden van de lateralisatie en geografische herverdeling bij Zuyderland. Daarnaast is door de inzet van ambulante wijkteams op de afdelingen van Zuyderland de instroom afgenomen. Deze ambulante





23

teams adviseren verpleegkundigen in het ziekenhuis of en op welke wijze de cliënt sneller naar huis kan. In totaal is het aantal cliënten (ELV en GRZ gezamenlijk) met 6% gegroeid, terwijl het budget verlaagd is.

Het inrichten en stroomlijnen van de ELV heeft veel energie gevraagd. Met partners in de regio (apothekers, huisartsen, collega-instellingen) is een regionaal ELV-loket gestart en zijn verwijs- en zorgprocessen voor de ELV ingericht. Tevens is een samenwerking aangegaan met twee huisartsenpraktijken in de regio Brunssum en Voerendaal.

In 2018 is tevens gewerkt aan nieuwe producten, gericht op de juiste zorg, op de juiste plek, op het juiste moment met als doel de cliënt zo lang mogelijk verantwoord thuis te kunnen laten wonen. Daarbij is ook gezocht naar passende financiering voor deze nieuwe zorg- en dienstverlening.

Met CZ is in dit kader overeenstemming bereikt over een pilot met observatiebedden. Cliënten met cognitieve problemen die tijdelijk in ELV worden opgenomen, krijgen een multidisciplinair geriatrisch assessment, dat als doel heeft een werkbaar en concreet plan voor de thuissituatie te maken. De pilot loopt een jaar voor 35 cliënten in zorgcentrum 't Brook.

Daarnaast zijn nieuwe modules extramurale behandeling ontwikkeld. De extramurale behandeling is erop gericht

dat de cliënt niet opgenomen hoeft te worden (WLz, GRZ/ELV) en/of sneller/beter naar huis kan door mono- of multidisciplinaire behandeling (tijdelijk) thuis.

Voor de dagbesteding in de kortdurende zorg is een nieuwe visie op dagbesteding tot stand gekomen. Vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid wordt bekeken wat er voor een cliënt toe doet. Hierbij wordt de samenwerking met andere betrokken hulpverleners zoals de wijkverpleegkundigen of casemanagers opgezocht.

3.3 Cicero Thuis bv, extramurale zorg

De herinrichting van de organisatiestructuur, inclusief de doorontwikkeling van het wijkgericht werken, de inrichting van de backoffice, de extramuralisering en het behoud en aantrekken van goed personeel en weer realiseren van een positief resultaat waren de belangrijkste speerpunten voor Cicero Thuis bv in 2018.

Het model van wijkgerichte teams, ondersteund door teamcoaches, is verder ontwikkeld. Na evaluatie is echter met ingang van 1 januari 2019 gekozen voor een model van één algemeen manager voor Cicero Thuis ondersteund door vier teammanagers: twee voor de verpleging en verzorging, één voor de hulp bij het huishouden en een voor de dagvoorzieningen. De algemeen manager rapporteert aan de directeur.



Gaandeweg de uitwerking van de strategie 2015-2020 is op basis van voortschrijdend inzicht besloten dat Cicero Thuis bv onderdeel blijft van Cicero Zorggroep. De back-office van Cicero Thuis bv zal in 2019 verder geïntegreerd worden in die van Cicero Zorggroep.

De scope van Cicero Thuis verschuift van een overzichtelijk aanbod van thuiszorg, wijkverpleging en dagopvang naar een breder palet aan diensten. Daaronder valt ook het naar buiten brengen van de diverse paramedische diensten en gespecialiseerde kennis, waaronder ouderengeneeskunde. De multidisciplinaire kennis en expertise van (para)medici is in 2018 dan ook veelvuldiger ingezet in de thuissituatie. Tevens is ingezet op groei van het Volledig Pakket Thuis (VPT).

3.4 Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding

Vanaf 1 januari 2018 werd, conform planning, het monodisciplinaire organisatorische ordeningsprincipe van het Expertisecentrum voor behandeling en begeleiding in vakgroepen verlaten. Om zorg en behandeling nauwer met elkaar te verbinden en dicht bij de cliënt te positioneren wordt vanaf januari 2018 gewerkt in multidisciplinaire teams. De behandelaren werken hierin nauw samen met de zorgmedewerkers van de afdeling, zowel binnen de intramurale als de transmurale zorg. De nieuwe structuur is een direct gevolg van het strategieprogramma Cliënt Centraal. Binnen het Exper-



tisecentrum zijn bedrijfsvoering en inhoudelijke kwaliteitsborging en -ontwikkeling vanaf 2018 uit elkaar gehaald, conform de wijze waarop de intramurale zorg sinds 2016 is ingericht.

De vakgroepen zijn blijven bestaan als inhoudelijke monodisciplinaire gremia, met verantwoordelijkheden op het gebied van opleiding en accreditatie, onderzoek, kwaliteitsborging en innovatieve ontwikkeling binnen het eigen vakgebied.

De functie van verantwoordelijke vakgroep is in het kader van de invulling van de nieuwe structuur vervallen, evenals de functie van manager Expertisecentrum. De bedrijfsvoering kwam in handen van drie managers behandeling: een voor de revalidatie/tijdelijk verblijf en extramurale behandeling (samengevat: transmurale zorg oftewel TZ) en twee voor de intramurale zorg (IMZ). Alle behandelaren (behalve de vakgroep SO/VS) hebben sinds 1 januari 2018 een nieuwe leidinggevende; de manager behandeling van de plaats waar de behandelaar de meeste uren werkt. Vanaf 1 januari 2019 vallen





de managers behandeling onder directe aansturing van resp. de directeurs Intramurale Zorg, Vastgoed en Facilitaire Zaken en de directeur Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Transmurale Zorg.

De multidisciplinaire behandelteams worden in de IMZ aangestuurd en ondersteund door de verantwoordelijk manager behandeling IMZ in afstemming met de locatiemanager. Voor de TZ gebeurt dit door de manager behandeling TZ in afstemming met de RvE-managers en manager dagbehandeling. De (para)medische/verpleegkundige regie binnen het multidisciplinaire team is de verantwoordelijkheid van de SO/VS en de verantwoordelijk manager van de afdeling. Voor de IMZ is dat de zorgmanager, voor de transmurale zorg de RvE-manager of de manager dagvoorzieningen.

De kanteling van het Expertisecentrum en het intensiveren van de verbindingen tussen zorg en behandeling

is begeleid met een professioneel ontwikkelprogramma (fase 2 van het MD programma), dat doorloopt in 2018-2019 (zie ook paragraaf 3.1).

Kennis en Expertisenetwerk

De kanteling van het Expertisecentrum is onderdeel van de herinrichting van het primaire proces. 2018 en 2019 worden gezien als transitieperiode om het proces vorm te geven, te evalueren en bij te stellen waar nodig.

In deze periode wordt tevens gewerkt aan het opzetten van een Kennis- en Expertisenetwerk. Dit is een netwerkorganisatie, waarin vakinhoudelijke kwaliteit wordt geborgd en allerlei zaken op het gebied van mono- en multidisciplinaire kennis, expertise en samenwerking, opleiding, accreditatie, etc. samenkomen. Het Kennis- en Expertisenetwerk wordt zo een broedplaats voor zorginnovatie, zorgtechnologie en (wetenschappelijk) onderzoek. Het netwerk wordt in principe gevormd door Cicero-professionals. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat het netwerk kennis- en expertiseverbindingen binnen heel Cicero faciliteert, maar geen statische vorm krijgt.

3.5 Doorkijk naar 2019

In 2018 werden reeds de eerste contouren verkend van de strategische koers na 2020. Dit krijgt in 2019 nadrukkelijker de aandacht. Hierin zullen belangrijke stakeholders, zoals gebruikelijk, uitvoerig worden meegenomen.





Financieel beleid, resultaten en risico's

4

Cicero Zorggroep maakt gebruik van een Business Intelligence-omgeving waarmee stuur en verantwoordings-informatie wordt gegenereerd. Dagelijks, maandelijks en op kwartaalbasis worden verschillende financiële en niet-financiële gegevens opgeleverd, afgestemd op de behoefte van de organisatie. De informatie wordt periodiek met de relevante stakeholders zoals management, raad van toezicht en medezeggenschapsorganen besproken, waarna eventuele acties worden uitgezet. Eind 2018 is gestart met het opzetten van een rolling forecast tool. Hiermee kan vanaf medio 2019 op meerdere momenten per jaar een voortschrijdende forecast gemaakt worden, om nog sneller en beter te anticiperen op veranderingen in en buiten de organisatie.

Realisatie financiële doelstellingen

Zowel de resultaatsratio (>1%) als de solvabiliteitsratio (>25%) zijn met respectievelijk 4,9% en 53,6% ruim behaald. De toelichting hierop volgt in paragraaf 4.1 en 4.2.

4.1 Balans

De balans in de jaarrekening betreft de consolidatie van Stichting Cicero Zorggroep, Cicero Thuis bv, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en Stichting Cicero Vastgoed. De geconsolideerde balans laat een beeld zien van een stevig eigen vermogen (solvabiliteit 53,6%) en een goede liquiditeit (liquiditeitsratio 183,3%). Vanwege het overschot aan liquide middelen en de ontwikkelingen van de rentestanden zijn twee langlopende leningen uit eerdere jaren geheel boetevrij afgelost. Hiermee is in 2018 bijna €8 miljoen extra afgelost. Hierdoor is de liquiditeitsratio ultimo 2018 gedaald ten opzichte van 2017 maar nog steeds ruim boven de gestelde norm. De langlopende leningen zijn inclusief de reguliere aflossingen gedaald met bijna €10 miljoen.

In 2018 zijn er geen grote vastgoedinvesteringen gedaan. Wel zijn de voorbereidingen getroffen voor de verbouwing van zorgcentrum Aan de Bleek medio 2019. Tevens is het pand Vroenhof in 2018 verkocht. In deze locatie werd al enkele jaren geen zorg meer geleverd. Zowel bij de vorderingen als bij de kortlopende schulden en de voorziening langdurig zieken is rekening gehouden met mogelijke consequenties van de gewijzigde regelgeving compensatie transitievergoeding.

4.2 Resultaat

Het geconsolideerde resultaat 2018 bedraagt €5.182.701 en komt hiermee hoger uit dan in de jaren 2017 (€3.263.242) en 2016 (€962.760). Het resultaat is hoger dan begroot (€3.708.485), maar lager dan de forecast (€5.682.250). Het geconsolideerde positieve resultaat van 2018 is binnen de zorgexploitatie vooral gerealiseerd in het eerste halfjaar.



Binnen de intramurale langdurige zorg kon de verhoging van de Wlz-tarieven per 1 januari, als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt, het eerste half jaar niet meteen ingezet worden voor de uitbreiding van de formatie. In de tweede helft van het jaar is Cicero er wel in geslaagd de formatie uit te breiden en hiermee zelfs de forecast te ontstijgen.

Cicero Thuis bv laat ten opzichte van 2017 een goede resultaatverbetering zien. De verhoogde tarieven en de verhoogde productiviteit hebben ertoe geleid dat Cicero Thuis bv voor het eerst sinds 2014 weer een positief exploitatieresultaat laat zien.

Ook Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv laat, in het laatste jaar van haar bestaan in de bv-constructie, wederom een positief resultaat zien. Dit resultaat is iets lager dan in 2017 en lager dan de forecast, maar wel hoger dan initieel begroot. Door ophoging van de productieplafonds zijn de initieel begrote productierisico's niet geëffectueerd. Daartegenover staat dat de productie uit de forecast door een dip in en na de zomer niet volledig gerealiseerd is.

Het exploitatieresultaat op het vastgoed is in 2018 in lijn met 2017 indien de impairment uit 2017 buiten beschouwing gelaten wordt. De vastgoedexploitatie zal met de uitvoering van het strategisch vastgoedplan de komende jaren in resultaat afnemen.

De bestemming van het resultaat is als volgt:

Bestemming	2018	2017
Bestemmingsfonds		
Cicero Zorggroep	€ 3.846.679	€ 2.515.684
Algemene reserves	€ 1.336.022	€ 747.558
Geconsolideerd resultaat	€ 5.182.701	€ 3.263.242

Tabel 2: Geconsolideerd resultaat



Financiële ratio's

Ratio's	2018	2017	2016
Resultaattratio	4,9%	3,3%	1,0%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / kortlopende schulden)	183,3%	214,5%	196,5%
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / totaal vermogen)	53,6%	46,7%	42,1%
Weerstandsvermogen (eigen vermogen / som der bedrijfsopbrengsten)	47,1%	44,8%	43,0%
DSCR (netto winst + betaalde rente – ontvangen rente + afschrijvingen + resultaat deelneming plus mutatie voorzieningen) / (betaalde rente – ontvangen rente + aflossingsverplichting)	4,5	4,0	3,8

Tabel 3: Ratio's

Resultaatsratio

Deze ratio geeft de verhouding weer van het geconsolideerde resultaat ten opzichte van de totale bedrijfsopbrengsten. Cicero hanteert een minimale norm van 1% tot 1,5%. In 2018 is dit percentage met 4,9% ruim gehaald.

Liquiditeitsratio

De liquiditeitsratio laat zien in welke mate Cicero Zorggroep in staat is met behulp van haar vlottende activa de kortlopende schulden te voldoen. Een score van 100% of meer duidt op een situatie waaraan hier in voldoende mate wordt voldaan. Cicero hanteert een minimale norm van 100%. In 2018 is de liquiditeitsratio, door aflossing van een tweetal leningen, afgenomen naar 183,3%. Cicero voldoet echter nog steeds ruim aan de eigen norm.

Solvabiliteitsratio

Om toekomstige financieringen voldoende te kunnen borgen, normeert Cicero de solvabiliteitsratio op 25% of hoger. In 2018 is dit met 53,6% ruimschoots gehaald. Dit geeft de organisatie alle ruimte om toekomstige financieringen voldoende te borgen.

Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen laat in 2018 een stijging zien naar 47,1%. Met name zorginstellingen hanteren deze ratio in hun bedrijfsvoering. Als ondergrens hanteert Cicero Zorggroep een percentage van 18%.

Debt Service Coverage Ratio

Dit kengetal geeft aan of er voldoende operationele kasstromen worden gegenereerd voor rente en aflossing.

Cicero normeert deze op 1,6. De huisbankier hanteert een norm van 1,3. In 2018 voldoet Cicero met een ratio van 4,5 ruimschoots aan deze norm.

4.3 Productie

Evenals in 2017 neemt Cicero Zorggroep, net als alle andere Zuid-Limburgse VVT-aanbieders, deel aan het experiment persoonsvolgende zorg, samen met CZ Zorgkantoor. Voor de Wlz productie waren er geen productieplafonds in 2018. Het aantal productiedagen is in 2018 licht gestegen. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat bedden, oorspronkelijk bestemd voor de GRZ, benut werden voor Wlz-cliënten. Een lagere bezettingsgraad van deze bedden maakt het mogelijk een hogere Wlz-productie te genereren. Ook de ELV-productie is hoger, enerzijds door de lagere bezettingsgraad op de GRZ en anderzijds doordat Cicero Zorghuis in 2018 een vol jaar operationeel was. De gezamenlijke productie ELV en GRZ blijft desondanks binnen de afspraken met de zorgverzekeraars.

Binnen de extramurale zorg is het aantal Zvw uren licht afgenomen. Het ontbreken van voldoende geschoold personeel in de arbeidsmarkt zet een rem op het aantal geleverde uren zorg. De Zvw productie blijft binnen de productieafspraken die met de verzekeraars zijn gemaakt.

4.4 Vastgoed

De kapitaallasten moeten vanaf 2018 voortaan volledig gedekt worden via een component in de integrale tarieven (NHC/NIC). Dat impliceert onzekerheid over de inkomsten en daarmee de dekking van de huisvestingslasten. Afhankelijk van het zorgaanbod, de bezettingsgraad en de geleverde productie kunnen de inkomsten en de dekking van de lasten sterk fluctueren. Hierdoor ontstaan risico's voor het vastgoed, zoals exploitatierisico's (leegstand, onderbezetting), boekwaarderisico's (marktontwikkeling) en risico's ten aanzien van (eventuele) afwaardering bij exploitatieverliezen (impairment). Het bezettingsrisico treedt eveneens op voor de huurcontracten van vastgoed.

Deze risico's moeten gemitigeerd worden door toepassing van courantere en modulaire vastgoedontwikkeling. De focus bij vastgoedinvesteringen ligt meer op rendement en strategische waarde in plaats van alleen op afschrijvingen. Begin 2018 is de strategische vastgoedvisie herijkt. Cicero Zorggroep streeft naar moderne zorglocaties met gebruik van duurzame innoverende bouwtechnieken.

Cicero Zorggroep gaat de komende jaren een aantal locaties (her)ontwikkelen. Zorgcentrum Aan de Bleek in Schinveld is de eerste locatie waarvoor medio 2019 een grondige renovatie op de planning staat. Het vastgoed

moet op bedrijfseconomische principes worden gewaardeerd en afgeschreven. Als de resterende gebruiksduur van de activa korter is dan de resterende afschrijvingstermijn, wordt een verkorting van de afschrijvingstermijn doorgevoerd. Hierdoor zijn vanaf 2018 de afschrijvingskosten van een aantal panden toegenomen.

4.5 Financiële risico's

Door deelname in het experiment persoonsvolgende zorg liep Cicero in 2017 en 2018 minder risico dat geleverde productie in de Wlz niet vergoed werd. Vanaf 2019 heeft Cicero weer te maken met een productieplafond. Daarnaast is de verwachting dat in de toekomst een prijsrisico kan ontstaan als gevolg van een mogelijke korting op de NHC. Aangezien het resultaat uit de zorgexploitatie normaliter beperkt is, vormt een korting in de vastgoedexploitatie een financieel risico. Ook de herziening van de NZa-tarieven kan mogelijk leiden tot een toekomstig financieel risico.

Ondanks dat Cicero er in 2018 in is geslaagd het personeelsbestand fors uit te breiden, blijft de krapte op de arbeidsmarkt een risico. Met de vergaande vergrijzing van deze regio wordt het steeds moeilijker om zorgpersoneel te vinden en te behouden. Vanuit het Kwaliteitskader zijn ook voor 2019 extra gelden toegekend om extra medewerkers aan te trekken. Vooral nog ziet het er naar uit dat Cicero hier invulling aan kan geven. Als de groei niet gerealiseerd wordt, moeten die extra gelden terugbetaald worden. Daarnaast is het onzeker of en in welke mate deze middelen ook daadwerkelijk na 2021 structureel zullen worden toegekend.

Cicero is op meerdere productgroepen en in meerdere gemeenten actief en heeft als gevolg daarvan te maken met een veelvoud aan inkopende partijen. Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten leggen in alle (en vooral



individuele) verscheidenheid hun inkoop- en leveringsvoorwaarden, alsmede hun kwaliteitsnormen, op aan zorgaanbieders. Zij hanteren hierbij hun eigen voorwaarden, tarieven en volumes. Dit zorgt ook voor een toenemend aantal risico's. Cicero heeft daarom een zorgcontracteringsteam, dat de verbinding vormt tussen de diverse zorgafdelingen en de financiers.

4.6 Financiële instrumenten en resultaten

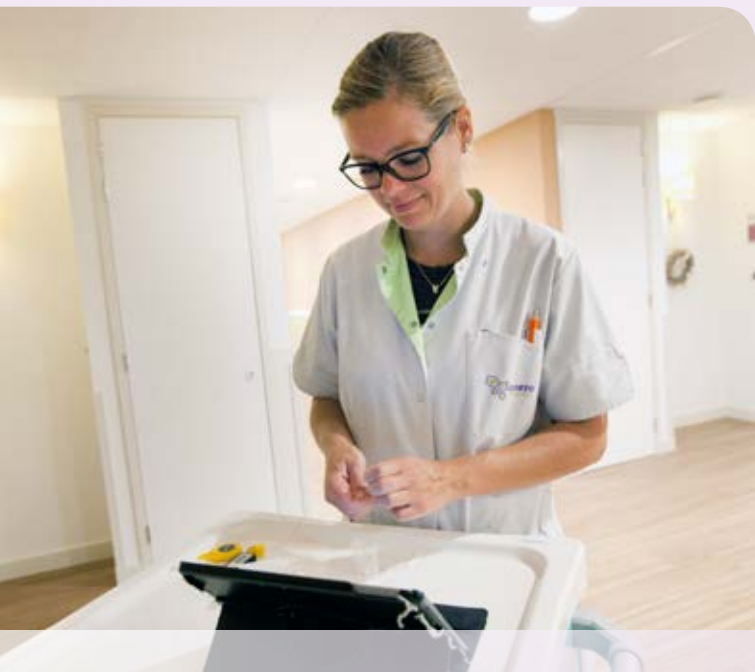
Cicero Zorggroep heeft haar treasury beleid vastgelegd in een treasury statuut. Binnen de kaders wordt de benodigde financiering voor zowel de korte termijn als lange termijn gerealiseerd. In het treasury statuut is eveneens vastgelegd dat rentederivaten niet zijn toegestaan. In 2018 hebben naast de reguliere aflossing, twee extra aflossingen plaatsgevonden. Beide leningen zijn met een resterend saldo van bijna €8 miljoen, boetevrij geheel afgelost.

4.7 Financiële doorkijk 2019

Voor 2019 begroot Cicero Zorggroep opnieuw een positief geconsolideerd resultaat.

Dit resultaat komt voor twee derde deel voort uit de vastgoedexploitatie en dat resultaat is nodig om de toekomstige investeringsopgave te kunnen realiseren. Het resultaat uit de vastgoedexploitatie zal beïnvloed worden door extra kosten voor tijdelijke huisvesting voor de verbouwing van locatie Aan de Bleek. Het resultaat van de zorgexploitatie hangt mede af van het aantrekken van voldoende geschikt personeel om invulling te geven aan de extra middelen kwaliteitszorg, het beheersen van eventuele productierisico's en het in stand houden of verder verbeteren van de productiviteit.

Daarnaast herstructureert Cicero in 2019 haar IT-organisatie, waarbij een deel wordt ondergebracht bij een externe IT-leverancier.





Operationeel beleid, resultaten en risico's

5

5.1 Domein cliënt

De beweging die in 2015 met het strategieprogramma Cliënt Centraal in gang werd gezet, is de afgelopen jaren op natuurlijke wijze voortgezet en bestendigd in de plannen tot 2020. Aan de leidende principes van Cliënt Centraal is op verschillende manier verder inhoud gegeven, zoals in de volgende paragrafen is beschreven.



nemende locaties en er wordt wisselend zorgtechnologie ingezet om het leven in vrijheid mogelijk te maken.

Middelen of maatregelen

De BOPZ-commissie is in 2018 gestart met het kritisch bekijken van de middelen of maatregelen die langer dan een half jaar bij een cliënt worden ingezet. Om het bewustzijn rondom de inzet van alternatieven te verhogen, nodigt de voorzitter van de BOPZ-commissie elke vergadering twee zorgmanagers uit om actuele casussen te bespreken. Dit zorgt tevens voor een leereffect.

Ten opzichte van 2017 is het gebruik van enkele vrijheidsbeperkende maatregelen gestegen als gevolg van de stijgende zorgzwaarte. Dit manifesteert zich met name bij nieuwe cliënten. In 2018 is Cicero naast de reeds aanwezige interventies gaan werken met structurele gedragsvisites op de BOPZ-afdelingen.

Alle ingezette middelen of maatregelen worden een maal per drie maanden geëvalueerd, het beleid is gericht op afbouw.

Eind 2018 is een interne werkgroep zorg en dwang opgericht voor de implementatie van de nieuwe wet zorg en dwang. Tevens is binnen de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg (AWO Z-L) de samenwerking gezocht in voorbereiding op nieuwe wet- en regelgeving.

5.1.2 Een plezierige dag

Zijn wie je bent - een natuurlijke kijk op de daginvulling van cliënten

Uitgangspunt van Cicero is dat zorg en ondersteuning bij de cliënt als mens aansluiten en niet andersom. Cliënten die bij Cicero Zorggroep (tijdelijk) komen wonen mogen zijn wie zij zijn en moeten hun leven zoveel als mogelijk naar eigen wens en eigen gewoontes kunnen voortzetten. Daarbij hoort een zinvolle daginvulling die aansluit bij wat de cliënt wil.

Het beleidsplan 'Zijn wie je bent - een natuurlijke kijk op de daginvulling van cliënten' is in mei 2018 vastgesteld en door de medezeggenschapsraden goedgekeurd.



5.1.1 Leven in vrijheid

Cicero hecht grote waarde aan het voorkómen van vrijheidsbeperking en het expliciet verruimen van de vrijheid van leven. Na afronding van het programma Waardigheid en Trots (2017) zijn in 2018 op drie locaties (Op den Toren, Pius en Emmastaete) projecten uitgevoerd onder de titel 'leven in vrijheid'. Hierbij is per cliënt beoordeeld of deze de gesloten BOPZ-afdeling kon verlaten. Met behulp van leercirkels wordt optimale vrijheid voor de cliënt gecreëerd binnen de grenzen van veiligheid. De invulling hiervan varieerde tussen de deel-





Eind 2018 is de implementatie van het gedachtegoed van het beleidsplan 'Zijn wie je bent - een natuurlijke kijk op de daginvulling van cliënten' binnen de IMZ, CRH en dagvoorzieningen op een bij de locatie passende wijze van start gegaan. De implementatie krijgt in 2019 stapsgewijs verder vorm en wordt gemonitord door een werkgroep. Omdat de beleving van een plezierige dag een optelsom is van alle ervaringen door de dag heen, is er bij de implementatie veel aandacht voor verbinding en samenspel van alle actoren in het primaire proces.

Medewerkers welzijn

Als laatste groep van de herinrichting onder niveau 3 zijn de activiteitenbegeleiders overgegaan naar een nieuwe functiebenaming medewerker welzijn en is de inhoud van deze functie verbreed, mede in het licht van de hierboven genoemde kijk op de daginvulling. Hierdoor krijgen de medewerkers welzijn ruimte om de door de individuele cliënten gewenste daginvulling nog beter te organiseren en faciliteren. Gelijktijdig met de implementatie van het beleidsplan daginvulling krijgt ook de functie van de medewerkers welzijn in 2019 verder vorm.

Pilot Welzijnscoaches

In 2018 werd een pilot uitgevoerd met twee welzijnscoaches, die een creatieve therapie opleiding hebben gevolgd. Zij ontwikkelden met de inzet van muziek en drama een methodiek, waarmee inzicht wordt verkregen in de wensen en behoeften van cliënten in situaties waarbij dat in een gesprek niet mogelijk is. De pilot is eind 2018 als zeer positief geëvalueerd. Deze functie wordt in 2019 met drie fte uitgebreid.

Extra middelen Waardigheid en Trots voor het beleven van een plezierige dag

In 2018 is een deel van de extra middelen vanuit Waardigheid en Trots weer ingezet om het aantal WeNS-jongeren op peil te houden (Werken Na School) en individuele cliëntwensen mogelijk te maken.

Daarnaast hebben de verantwoordelijken welzijn, de verantwoordelijken eten & drinken en de welzijnscoaches de training 'Goed in gesprek' van Vilans gevolgd. In deze training was er aandacht voor vaardigheden om de welzijns gesprekken op een open en aandachtige manier met cliënten en familie te voeren. Door de participatie

van een VGG-er van Cicero Zorggroep werd de training aangevuld met extra handvatten om de vertaling naar de omgang met cliënten met dementie te kunnen maken. Deze training wordt in 2019 in aangepaste vorm ook aan de medewerkers welzijn aangeboden.

5.1.3 Gedeelde zorg

Cicero Zorggroep zet in beleid en praktijk in op 'informele zorg': mantelzorgers en vrijwilligers. Het sociale netwerk draagt zowel in de thuissituatie als in de intramurale setting bij aan de kwaliteit van leven van kwetsbare ouderen.

Uitgangspunt is dat informele zorg vanaf het eerste beroep op zorg of ondersteuning nauw betrokken wordt in het proces of dat actief wordt gezocht naar mogelijkheden om het netwerk te versterken of uit te breiden. In de thuissituatie gebeurt dit onder andere door het informele netwerk van mantelzorgers en vrijwilligers per huishouden in kaart te brengen. In de zorgplannen van cliënten thuis én intramuraal wordt vastgelegd welke activiteiten door de mantelzorger of vrijwilliger worden uitgevoerd. In de revalidatiezorg worden naasten/mantelzorgers als een soort van co-therapeut betrokken bij het revalidatieproces.

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren kiest Cicero bewust voor de term naastenbeleid. Hiermee benadrukt Cicero dat betrokkenheid van het sociale netwerk verder gaat dan enkel familierelaties én dat het sociale netwerk naast mantelzorger ook andere rollen kan hebben. Begin 2017 is het naastenbeleid goedgekeurd door alle medezeggenschapsorganen en eind 2017 is zorgcentrum Pius van start gegaan met het invoeren van de onderdelen. Alle medewerkers zijn getraind met als doel bewustwording en toepassing in de dagelijkse praktijk. Daarnaast wordt gezocht naar verbinding door de organisatie van diverse activiteiten voor naasten, vrijwilligers en cliënten. Nieuw is de casemanager mantelzorg, die veel van deze activiteiten heeft uitgevoerd. Op diverse momenten in 2018 is de inzet van een casemanager mantelzorg en de uitrol van de onderdelen geëvalueerd. Uit de evaluaties blijkt dat alle betrokkenen de noodzaak en het belang voor gedeelde zorg ervaren, maar dat de omslag naar daadwerkelijk gedeelde zorg veel tijd en inzet kosten. Hoewel in 2018 kleine voorzichtig positieve resultaten zijn geboekt, vergt dit structurele aandacht.



Ondersteuner individuele zorg⁴

In 2018 heeft Cicero IMZ een beloningssysteem voor naasten nader onderzocht. Hieraan liggen drie redenen ten grondslag. Op de eerste plaats versterking van de participatie en verbinding tussen cliënt, naasten en organisatie. Cliënt, formele zorg (medewerkers) en de informele zorg (naasten en vrijwilligers) zijn hierin gelijkwaardig. Cicero Zorggroep wil zo de thuissituatie kwalitatief verlengen, een latere verhuizing naar het zorg- of revalidatiecentrum mogelijk maken of een mogelijk (vroegere) terugkeer naar huis beter ondersteunen. Een tweede reden is de arbeidsmarktproblematiek. Het (dreigend) medewerkerstekort vormt een grote uitdaging voor zorgvragers en zorgverleners. Betaalde ondersteuning door naasten van 3 tot 6 uur per week is een welkome aanvulling om de zorg voor cliënten ook in de toekomst te kunnen blijven garanderen.

Een derde reden is dat ondersteuning door naasten voor cliënten van onschatbare waarde kan zijn, zowel thuis als bij (tijdelijk) verblijf in een zorgcentrum. Het contact en de ondersteuning door naasten draagt bij aan de kwaliteit van het leven van de cliënt. Betaalde ondersteuning door mantelzorgers is *geen verplichting*; het mag maar het moet niet!

In december 2018 heeft de eerste informatieavond plaatsgevonden waar 23 naasten aanwezig waren. In februari 2019 is gestart met een pilot van een half jaar. Evaluatie met de medezeggenschapsorganen (CCR, VVAR en OR) zal plaatsvinden in aanwezigheid en met deelname van cliënten en naasten die deel hebben genomen aan de pilot.

Als ondersteuner individuele zorg komt de mantelzorger 3 tot 6 uur per week in dienst, wordt ingepland in het rooster en verricht werkzaamheden die direct te maken hebben met de cliënt voor wie mantelzorg wordt verricht.

Vrijwilligers

In 2018 is het vernieuwde vrijwilligersbeleid door de medezeggenschapsorganen goedgekeurd. Het beleid schetst afspraken en handvatten omtrent het vrijwilligerswerk op basis van de 5xB methode (Binnenhalen, Begeleiden, Belonen, Behouden, Beëindigen). Cicero Zorggroep wil



meer aandacht hebben voor de vrijwilligers die al aan de organisatie verbonden zijn en tegelijkertijd gericht inzetten op het werven van nieuwe vrijwilligers.

Per januari 2019 wordt hiervoor een vrijwilligerscoördinator voor alle onderdelen van Cicero Zorggroep aangesteld. Deze zal zich ook verdiepen in de redenen waarom vrijwilligersovereenkomsten beëindigd worden. Om vrijwilligers beter toe te rusten en van handvatten te voorzien wordt in 2019 extra aandacht besteed aan training.

5.1.4 Cicero expert in behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening

Cicero Zorggroep heeft jarenlange expertise opgebouwd op het gebied van multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg- en dienstverlening aan ouderen. Ouderen wonen steeds langer thuis als gevolg van overheidsbeleid en de voorkeur om langer thuis te wonen. Om dit mogelijk te maken en de eventuele overgang naar een (tijdelijke) woonsituatie in het verpleeghuis soepel te laten verlopen, zijn diverse in 2017 voorbereide initiatieven in 2018 nader verdiept.

Samenwerking met huisartsen

In 2018 is de samenwerking met huisartsen verder geïntensiveerd door de consultatiefunctie van de specialist ouderengeneeskunde bij diverse huisartsen(praktijken) uit te breiden. Om doorverwijzing voor huisartsen administratief te vergemakkelijken heeft Cicero een contract afgesloten met de digitale verwijsportal Zorgdomein. Daarnaast heeft Cicero samen met andere VVT-aanbieders in de regio Parkstad eind 2017 een samenwerkingsconvenant inzake het eerstelijns verblijf (ELV) afgesloten met de Huisartsen Oostelijk Zuid-Limburg (HOZL) en Zuyderland. Ook is in deze regio een ELV-loket voorbereid, dat in de loop van 2018 actief werd.

Versterken ketenzorg ouderen

In september 2018 zijn gesprekken met huisartsen en ziekenhuis gestart om de ketenzorg ouderen te versterken, met als kaders onder meer het Pact van Terworm en inzet van de specialist ouderengeneeskunde in de acute zorg. Dit heeft geleid tot denkrichtingen die verder moeten worden uitgewerkt met de partners in de keten.

⁴ Ondersteuner individuele zorg is een mantelzorger die ondersteuning levert als medewerker in dienst van Cicero Zorggroep aan zijn/haar naaste.





Vorbereitung Parkstad Zorgwijzer

Cicero Zorggroep participeerde in 2017 en 2018 in het Experiment Persoonsvolgende Zorg. Binnen dit experiment is in samenspraak met andere Zuid-Limburgse zorgaanbieders gewerkt aan de realisatie van een VVT informatiepunt Parkstad Zorgwijzer, een centraal telefonisch informatiepunt. De belangrijkste doelstelling was inwoners van Parkstad zo vroeg en goed mogelijk te helpen bij het vinden van de juiste zorg op de juiste plaats, passend bij de individuele zorgbehoefte. Parkstad Zorgwijzer startte met een grote campagne in mei 2018. Ondanks diverse inspanningen bleef het aantal vragen achter bij de aanvankelijke verwachting. Begin 2019 wordt gezien of en hoe er mee verder wordt gegaan.

Pilot observatiebedden

In 2018 is in samenwerking met CZ de pilot observatiebedden gestart. De pilot heeft als doel een cliënt met meerdere, elkaar beïnvloedende aandoeningen, na een interventie binnen het eerstelijnsverblijf terug te laten keren naar huis. Deze interventie behelst observatie, diagnostiek en het opstellen van een ondersteuningsplan, afgestemd met cliënt, mantelzorger en eerste lijns hulpverleners. De specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialist, psycholoog, maatschappelijk werker, paramedici en verpleging werkzaam in de ouderenzorg zijn bij uitstek deskundig om handvaten te bieden bij het (leren) hanteren van de consequenties in het dagelijks leven. Cicero Zorggroep is ervan overtuigd dat investeren aan de voorkant noodzakelijk is voor cliënten om langdurig zelfstandig te kunnen blijven wonen, waarbij de vraag naar zorg in acute-/crisissituaties zal afnemen.

5.1.5 Een fijne woonomgeving

Overgang receptiefunctie naar inzet gastvrouwen en -heren

In 2018 heeft de doorontwikkeling van de functie receptioniste naar de functie gastvrouw/gastheer op alle locaties verder vorm gekregen. De gastvrouwen/-heren benaderen cliënten, naasten, bezoekers en collega's op een proactieve manier, waardoor deze zich gezien en welkom voelen. In 2019 wordt op alle locaties de functie-invulling doorgelicht en worden verbeter- en ontwikkelpunten opgepakt. De verbinding en het samenspel met de medewerkers in het restaurant krijgt op enkele locaties extra aandacht.

Inrichting gebouwen

In 2018 is weer een stap gezet in het verbeteren van de woonomgeving van cliënten en werkomgeving van medewerkers. Cliënten ervaren het wonen en verblijven bij Cicero Zorggroep als aangenaam en de woonomgeving levert een positieve bijdrage aan hun welbevinden. De cruciale rol die medewerkers hebben in het creëren en behouden van een prettige woonomgeving voor cliënten krijgt ook in 2019 weer de nodige aandacht.

Clíent centraal - óók in de schoonmaak

Uit gesprekken met cliënten en naasten blijkt dat veel cliënten het prettig vinden om inspraak te hebben in de schoonmaak, zowel inhoudelijk (wat) alsook praktisch (wie, wanneer, waarom en hoe). Om dit mogelijk te maken wordt de cliëntgebonden schoonmaak vanaf 2019 uitgevoerd door medewerkers van Cicero Zorggroep en de 'technische schoonmaak' (algemene ruimten) door

een externe partij. De functie huishoudelijk medewerker/medewerker schoonmaak is gewijzigd en heet vanaf 1 januari 2019 ondersteuner wonen. Senior ondersteuners wonen zijn verantwoordelijk voor de functionele aansturing. Een trainingsprogramma op maat is voorzien. Om het bovenstaande te realiseren is het budget voor de cliëntgebonden schoonmaak verhoogd; de duur van de gemiddelde schoonmaak voor een appartement per week kan voor 2019 worden verdubbeld en 7 dagen per week worden ingezet.

5.1.6 Lekker eten en drinken

Met de kanteling van de organisatie is eten en drinken als afzonderlijke expertise dichtbij de cliënt georganiseerd. Na twee jaar staat de structuur, zodat vervolgstappen op inhoud en proces kunnen plaatsvinden. Een functioneel kader is opgesteld en op elke locatie heeft een analyse plaatsgevonden van de huidige situatie ten opzichte van de uitgangspunten. Medio 2018 zijn medewerkers vrijgemaakt om de verantwoordelijken eten & drinken op locatie te ondersteunen, zodat eten & drinken kan worden ingebed in het primaire proces. Daarnaast ligt het accent op de verbetering van de kwaliteit van eten & drinken. Training on the job en een pilot 'tegengaan van ondervoeding' in verbinding met diëtetiek zijn daarbij ingezet.

Om beter tegemoet te komen aan de individuele behoeften van cliënten op het gebied van eten & drinken, zijn in 2018 faciliteiten doorontwikkeld en/of verplaatst van restaurant (grootschalig) naar woon/huiskamer (kleinschalig). De pilots *Fingerfood* en *kleine verstrekkingen* uit 2017 hebben een vervolg gekregen in de vorm van inspiratiewerkshops Fingerfood voor koks en senior medewerkers catering. Dankzij fingerfood kunnen cliënten die niet meer zelfstandig de maaltijd kunnen gebruiken, wel weer zelfstandig genieten van eten en drinken. De inspiratieworkshop is een goed middel gebleken om kennis binnen de organisatie te delen en elkaar te inspireren.

De kwaliteit van de producten van externen werd door de DMU kritisch onder de loep genomen en besloten werd het contract met de bestaande leverancier te verlengen.

De verantwoordelijken eten & drinken hebben een training '*Goed in gesprek*' gevolgd, waar ze hebben geleerd wensen en behoeften van cliënten te vertalen naar de dagelijkse organisatie van eten en drinken. De HBO VGG-er heeft als onderdeel van de training ingezoomd op oorzaak en symptomen van dementie en tips en handvatten gegeven voor het ophalen en herkennen van wensen en behoeften van cliënten met dementie.

In 2019 staat deskundigheidsbevordering en kennisverrijking van medewerkers betrokken bij eten & drinken centraal. Scholingen en trainingen worden samen met behandelaren (diëtetiek, logopedie, psychologen) en de HBO VGG-er samengesteld en uitgevoerd. De output van de locatieanalyses vormt wezenlijke input voor scholing en training. Daarnaast wordt in 2019 een cliënttevredenheidsonderzoek op het gebied van eten & drinken ontwikkeld en geïmplementeerd.

Een jaarlijks terugkerend thema op de jaarplanning van eten & drinken zijn de waste-metingen in april en november. Waste-metingen hebben als doel de afstemming tussen afdelingen en keukens te verbeteren (portiegrootte, voorkeuren) om verspilling te voorkomen. In 2018 is een gemiddeld resultaat van 13% en 14% gemeten. De waste-metingen en het terugdringen van het gebruik van de disposables in het kader van duurzaamheid, staan voor 2019 op de agenda.

5.1.7 Tevreden cliënten, onze zorg

Cicero Zorggroep probeert op diverse manieren zicht te houden op de ervaringen van cliënten en de mogelijkheid om deze te verbeteren.

Beelden van kwaliteit

Eén van die methoden, die zich daarnaast ook vooral richt op het lerend en reflectief vermogen van zorgteams is Beelden van Kwaliteit. Dit is een methodiek die in 2010 is ontstaan in de gehandicaptenzorg (VU Amsterdam) en uitgaat van een kwalitatieve benadering van kwaliteit; een antropologische methode van participerende observatie door speciaal opgeleide onderzoekers.





Na de positieve evaluatie van de pilot eind 2016/begin 2017 zijn begin 2018 vier onderzoekers en een coördinator opgeleid volgens de officiële methodiek van Stichting Beelden van Kwaliteit. Tijdens de opleiding zijn op vijf afdelingen observaties verricht, waarna de beelden samen met elk team en een kwaliteitspanel zijn besproken. De teams hebben op basis daarvan hun eigen ontwikkelagenda opgesteld. De onderzoeken hebben plaatsgevonden bij zorgcentra Emmastaete, Op den Toren, Elvira-Leontine, Pius en revalidatieafdeling De Eik. Eind 2018 zijn nog twee onderzoeken uitgevoerd bij zorgcentra Schuttershof en Ave Maria; de kwaliteitspanels vinden begin 2019 plaats. Omwille van de continuïteit van de onderzoeken zullen begin 2019 nog vier onderzoekers extra worden opgeleid.

Driehoeksgesprekken

Eind 2018 heeft Cicero met één locatie deelgenomen aan driehoeksgesprekken, een nieuwe en nog in ontwikkeling zijnde methodiek die ontwikkeld is vanuit de Academische Werkplaats Ouderenzorg (AWO) in samenwerking met zorgverleners en cliëntenvertegenwoordigers. Een opgeleide medewerker van een zorgorganisatie gaat naar een collega zorgorganisatie en voert drie gesprekken: met een bewoner, met een naaste van deze bewoner en met een betrokken zorgverlener. Onderwerp van gesprek is de ervaren kwaliteit op drie momenten: de verwachtingen vooraf, de ervaring zelf en de gevoelens achteraf. Uitgangspunt is de relatie van de bewoner en diens naasten met zorgverleners. Twee medewerkers

van Cicero zijn getraind en hebben driehoeksgesprekken gevoerd bij een andere zorgorganisatie. Andersom hebben medewerkers van een andere zorgorganisatie de gesprekken gevoerd bij Cicero.

De methodiek is nog in ontwikkeling. De Academische Werkplaats Ouderenzorg verwacht in 2019 uitspraken te kunnen doen over de uitkomst van het onderzoek.

Zorgkaart Nederland

Cicero Zorggroep neemt deel aan Zorgkaart Nederland, een digitale beoordelings- en vergelijkingswebsite op zorggebied. Over 2018 worden de zorgcentra, Cicero Thuis en revalidatieafdelingen van Cicero Zorggroep gezamenlijk gemiddeld met een 8,7 gewaardeerd, beveelt 97% van de respondenten deze diensten aan en zijn er in totaal 115 waarderingen voor Cicero Zorggroep (inclusief Cicero Thuis en de revalidatieafdelingen) achtergelaten op de site van Zorgkaart Nederland.

Nazorgmetingen intramurale zorg

In eigen beheer wordt circa 6-8 weken na het afsluiten van de intramurale zorg een exit interview gehouden met cliënten en/of familieleden. Er werden in 2018 in totaal 133 exit interviews gehouden met een gemiddelde waardering van de zorgverlening bij Cicero van een 8,4. Medewerkers verpleging en verzorging werden gemiddeld gewaardeerd met een 8,7. Bij palliatief centrum Heemhof werd het verblijf in 2018 door nabestaanden gemiddeld met een 9 gewaardeerd.



Rapportage Cicero Zorggroep 2018

Gemiddeld cijfer

8.7



Aanbevolen door

97%



Aantal waarderingen

115



Nazorgmetingen Cicero Thuis bv

Cicero Thuis bv heeft in 2018 een pilot uitgevoerd om te komen tot een optimale werkwijze om in eigen beheer een nazorgmeting uit te voeren, passend binnen de nieuwe organisatiestructuur. In 2018 werd deze meting verder ingebed. Het aantal waarderingen is nog relatief laag in verhouding tot het aantal cliënten.

Paramedische zorg

Alle cliënten die door de logopedie of fysiotherapie thuis of op locatie worden behandeld krijgen na afsluiting van de behandeling via het onafhankelijke meetbureau Qualizorg een vragenlijst toegestuurd. Cliënten waardeerden de behandeling van de fysiotherapeuten gemiddeld met een 8,9. Deze score is in lijn met de benchmarkscores. Het aantal ingevulde vragenlijsten voor de logopedie was te laag om conclusies aan te verbinden.

5.1.8 Omgaan met klachten en uitingen van onvrede

Informeel klachtenbehandeling

Klachten worden gezien als kansen om de zorg- en dienstverlening aan cliënten te verbeteren. Cicero is ervan overtuigd dat het in een vroeg stadium met betrokkenen bespreken van signalen en informele klachten leidt tot minder formele klachten. In de dagelijkse interactie tussen zorgverlener en cliënt, in de zorgleefplanbesprekingen en/of de cliënten contactmomenten is gelegenheid om ongenoegens en eventuele klachten te bespreken.

Clïëntvertrouwenspersonen

Clïëntvertrouwenspersonen vangen eventuele signalen van onvrede op, gaan na wat het probleem van de cliënt is en bieden ondersteuning bij het vinden van een oplossing via luisteren, adviseren of bemiddelen. Zij overleggen indien nodig met het verantwoordelijke lijnmanagement en verwijzen eventueel naar de klachtenfunctionaris en de formele klachtenprocedure.

Elke locatie beschikt over zelfstandig werkende en onafhankelijke cliëntvertrouwenspersonen. Voor cliënten van Cicero Thuis bv is een eigen cliëntvertrouwenspersoon beschikbaar. Clïëntvertrouwenspersonen vervullen hun functie op basis van een reglement en leggen elk jaar individueel verantwoording af over hun activiteiten door middel van een geanonimiseerd jaarverslag aan de raad van bestuur. Minimaal één keer per jaar wonen de cliëntvertrouwenspersonen een vergadering van de lokale cliëntenraad bij.

De cliëntvertrouwenspersonen zijn in 2018 twee keer bij elkaar gekomen. Eén keer voor overleg met de raad van bestuur, waarbij de ontwikkelingen bij Cicero Zorggroep werden toegelicht. Bij de tweede bijeenkomst hebben de cliëntvertrouwenspersonen gereflecteerd op de afgelopen periode. Een delegatie van de klachtencommissie is hierbij aangeschoven. Er werd gesproken over de wijze

waarop cliënten hun klacht bij de klachtencommissie kunnen indienen. Een afvaardiging van de cliëntvertrouwenspersonen heeft deelgenomen aan overleg georganiseerd door de Academische Werkplaats Ouderenzorg. Ook daarvan werd een terugkoppeling gegeven tijdens de tweede bijeenkomst.

De cliëntvertrouwenspersonen zullen tijdens hun voorjaarsoverleg van 2019 bekijken welke signalen uit de jaarverslagen 2018 naar voren komen en of hier trends uit afgeleid kunnen worden.

Klachtenfunctionaris

De functie klachtenfunctionaris heeft tot doel een cliënt of diens familie te voorzien van advies over het indienen van een klacht, hem/haar bij te staan bij het formuleren van de klacht en de mogelijkheden te onderzoeken om tot een oplossing te komen. De klachtenfunctionaris is onafhankelijk en treedt op als bemiddelaar tussen de klager en de zorginstelling.

Cicero Zorggroep heeft de beschikking over twee klachtenfunctionarissen. Beide functionarissen zijn beschikbaar voor zowel de intramurale zorg als de thuiszorg en de revalidatie- en herstellzorg. De klachtenfunctionaris is ingesteld op grond van de Wkkgz (Wet kwaliteit klachten gezondheidszorg).

Klachtenfunctionarissen vervullen hun functie op basis van een reglement en leggen individueel verantwoording af over hun activiteiten door middel van een jaarverslag aan de raad van bestuur.

In 2018 is vijftienmaal een beroep gedaan op de klachtenfunctionarissen.

Soms doet een klager zowel een beroep op de cliëntvertrouwenspersoon als op de klachtenfunctionaris. Beide functionarissen spreken dan in overleg met de klager af wie de verdere begeleiding in de klachtenprocedure op zich neemt, met inachtneming van hun eigen positie, taken en bevoegdheden.





Formele klachtenprocedure

Als bovenstaande bemiddeling onvoldoende soelaas biedt, kan de cliënt of diens vertegenwoordiger zich wenden tot de klachtencommissie van Cicero Zorggroep. De klachtencommissie behandelt tevens klachten die betrekking hebben op artikel 41 van de BOPZ (Bijzondere Opnemingen Psychiatrische Ziekenhuizen). Voor de samenstelling van de klachtencommissie zie bijlage F. De klachtencommissie onderzoekt en beoordeelt een klacht en doet uitspraak. Deze uitspraak heeft het karakter van een zwaarwegend advies aan de raad van bestuur en geen juridisch afdwingbare gevolgen. Voordat een klacht in behandeling wordt genomen, wijst de klachtencommissie de klager in de regel op de mogelijkheid van bemiddeling.

De klachtencommissie is in 2018 vier keer bij elkaar gekomen voor regulier overleg, steeds op een andere locatie van Cicero Zorggroep. Aansluitend heeft de klachtencommissie gesproken met een afvaardiging van de cliëntenraad en de cliëntvertrouwenspersoon van die locatie. In het verslagjaar 2018 is de klachtencommissie in drie zaken om een formele uitspraak gevraagd. Dit aantal is in lijn met voorgaande jaren. Twee klachten hadden betrekking op Cicero Revalidatie en Herstelzorg, één klacht had betrekking op Cicero Zorggroep intramuraal.

In het verslagjaar heeft de commissie geen klachten in het kader van de BOPZ ontvangen.

5.1.9 Doorkijk domein cliënt 2019

Eén van de vijf thema's in de beleidsagenda 2018 tot 2020 is Cliënt Centraal.

Onder dit thema wordt in 2019 verder gewerkt aan:

- de herinrichting van primaire processen passende huisvesting;
- optimaal leven in vrijheid voor cliënten;
- vergroten van zeggenschap in de wijze waarop zorg- en dienstverlening wordt ingezet;
- cliënt in regie bij daginvulling;
- betere samenwerking met de informele zorg;
- bij de cliëntbehoeften en wensen passende wijze van organisatie van eten en drinken, schoonmaak en groenvoorzieningen;
- de verkenning van persoonlijke gezondheidsomgevingen;
- de herijking van de visie op palliatieve zorg.

Met het Kwaliteitsbudget Verpleeghuiszorg wordt in 2019 gepoogd het personeelsbestand met 68 fte uit te breiden ten dienste van het primaire proces. Doel hiervan is de kwaliteit en veiligheid voor cliënten te verhogen en dat ook als zodanig terug te zien in de ervaring van de cliënten. De krappe arbeidsmarkt is een risico. Om de voorgenomen uitbreiding van handen aan het bed te realiseren, moeten voldoende nieuwe medewerkers worden gevonden. De extra gelden zijn geoormerkt, zodat bij onvoldoende werving terugbetaling aan de orde is. Dit kan de exploitatie fors onder druk zetten. Tijdig bijsturen en keuzes maken is noodzakelijk.



5.2 Domein kwaliteit en veiligheid

Cicero Zorggroep heeft in de loop der jaren een gedegen kwaliteit- en veiligheidsmanagementsysteem opgebouwd (zie 2.6.3). Als uitwerking van het vigerende kwaliteit- en veiligheidsbeleid wordt jaarlijks een aantal activiteiten ontplooid om het bestaande niveau van kwaliteit en veiligheid te behouden en waar mogelijk verder te verbeteren.

5.2.1 Visie op kwaliteit en veiligheid

Cicero Zorggroep vindt het bieden van kwaliteit en veiligheid van zorg- en dienstverlening vanzelfsprekend. Veiligheid is het fundament waarop voortdurend verder wordt gebouwd aan kwalitatief hoogstaande zorg- en dienstverlening; de basis moet op orde zijn. Kwaliteit ontstaat voor een groot gedeelte in de relatie tussen de cliënt en medewerker en/of vrijwilliger. Hierbij is een persoonsgerichte benadering richting de cliënt van wezenlijk belang. Cicero Zorggroep heeft het werken aan de basis op orde, persoonsgerichte zorg- en dienstverlening hoog in het vaandel staan en biedt haar medewerkers hiertoe de juiste randvoorwaarden gegeven de beschikbare middelen.

***Cliënt centraal,
medewerker cruciaal!***

In lijn met de vertaling die Cicero Zorggroep geeft aan Cliënt Centraal en de wijze waarop 'goede zorg- en dienstverlening' wordt vertaald binnen de diverse ontwikkelingen, valt het kwaliteit- en veiligheidsbeleid voor 2017 tot 2020 uiteen in 3 hoofddoelstellingen:

1. De basis op orde: het bestaande niveau borgen en continu verbeteren om te voldoen aan de minimale verwachting van cliënten en hun naasten op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg en behandeling, schoonmaak, eten en drinken en woonomgeving.
2. Het continu stimuleren van persoonsgerichte zorg- en dienstverlening om hiermee invulling te geven aan de vijf leidende principes van Cliënt Centraal: identiteit, thuisgevoel, communicatie/gelijkwaardigheid, (nakomen van) afspraken en aanspreekpunt.
3. Het faciliteren van een structuur en cultuur om te komen tot een continu lerende organisatie.

5.2.2 Leren en werken aan kwaliteit en veiligheid

Eind 2017 is het kwaliteit- en veiligheidsbeleid herzien conform de eisen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en in 2018 is dit beleid geëvalueerd en voorzien van een nieuwe planning tot 2020. Dit nieuwe beleid (2017-2020) is afgestemd met alle interne stakeholders, waaronder de CCR, OR en raad van toezicht. Conform Kwaliteitskader is het kwaliteit en veiligheidsbeleid tevens getoetst bij een aantal collega-organisaties in het lerend netwerk, waarin Cicero participeert.

Het lerend netwerk bestaat uit de Academische Werkplaats Ouderenzorg Zuid-Limburg (AWO)⁵; een structureel samenwerkingsverband tussen zeven zorgorganisaties (Meandergroep Zuid-Limburg, Sevagram, Envida, Cicero Zorggroep, Zuyderland, Vivantes, Mosae Groep) en drie kennisinstellingen (Zuyd Hogeschool, Gilde Zorgcollege en Maastricht University). Naast inhoudelijke verbinding en uitwisseling van mensen en kennis, vindt binnen dit netwerk uitwisseling van de kwaliteitsjaarverslagen en -plannen plaats. De banden die opgedaan zijn tijdens de AWO worden ook gebruikt om met andere organisaties uit de regio te kijken naar onderwerpen die hoge prioriteit hebben, maar waar landelijk nog niet veel bekend is rondom de implementatie, zoals bij de wet zorg en dwang.

Daarnaast spant Cicero zich in om kennisuitwisseling binnen de organisatie te faciliteren. Dit vindt deels plaats binnen reguliere overlegstructuren binnen de lijn en deels binnen overlegstructuren van stuurgroepen, projectgroepen, werkgroepen, taskforces, commissies, platforms of op inspiratiemomenten, zoals Inspiration@Cicero-avonden of Kennismarkten Cliënt Centraal etc.

Behandelaren, verpleegkundigen, management en staf-medewerkers investeren daarnaast in de uitwisseling van kennis buiten de organisatie door participatie in bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten, projecten of presentaties op symposia en congressen.

5.2.3 (Zelf)reflectie

Om het lerend vermogen van de organisatie aan te boren, vindt Cicero Zorggroep het belangrijk regelmatig bewust stil te staan, om vervolgens weer vooruit te kunnen gaan. Binnen Cicero wordt hier op verschillende wijzen vorm aan gegeven.

Moreel beraad

Sinds enkele jaren werkt Cicero Zorggroep met een moreel beraad. Drie leden van de ethische commissie zijn opgeleid tot gespreksleiders moreel beraad en kunnen aan de hand van een vaste methodiek het gesprek over uiteenlopende ethische dilemma's in de organisatie begeleiden. Tijdens deze gesprekken wordt een team geholpen om vanuit verschillende perspectieven te reflecteren op de thematiek die voor dat team speelt.

⁵ <https://www.academischewerkplaatsouderenzorg.nl/ontmoetingsplaats-de-ouderenzorg>





In een regio-overleg Ethiek & Moreel beraad met diverse zorgorganisaties in Limburg vindt drie à vier keer per jaar overleg plaats over de ontwikkelingen en samenwerking op dat gebied. Tevens had Cicero Zorggroep in 2018 aandacht voor de landelijke week van de reflectie. Na positieve ontvangst is de voorstelling 'Ons kan niks gebeuren' (2017) in 2018 op andere locaties getoond en goed bezocht door naasten en medewerkers. Tijdens de voorstelling wordt de thuissituatie van een cliënt met dementie uitgebeeld en worden de dilemma's die spelen besproken.

Het streven is reflectie en werkvormen zoals het moreel beraad op een laagdrempelige wijze in te bedden in de dagelijkse praktijk. Vanaf 2018 is het moreel beraad op alle locaties actiever geïntroduceerd. Voor de continuïteit en toename van vraag naar de morele beraden worden in 2019 enkele nieuwe gespreksleiders opgeleid.

Beelden van Kwaliteit

Ook de in paragraaf 5.1.7 beschreven methodiek Beelden van Kwaliteit vormt een uitgelezen kans voor een team om te reflecteren op haar eigen werkwijze.

5.2.4 Preventie urine-incontinentie

Cicero Zorggroep heeft in 2018 haar beleid inzake urine-incontinentie, mede naar aanleiding van de prevalentiescore in verhouding tot de benchmark (LPZ-gegevens 2017) nog eens kritisch bekeken. Een werkgroep Continentiezorg heeft een aantal activiteiten gericht op vergroting van kennis ter preventie van incontinentie en passend materiaalgebruik uitgaande van de wensen en behoeften van cliënten, ingezet, die in 2019 verder hun beslag krijgen om een daling van de prevalentie te bewerkstelligen.

5.2.5 Een mond vol gezondheid

Een goede mondgezondheid is voor cliënten van (levens) belang. Naast de scholing van medewerkers in mondzorg én de inzet van de preventiemedewerker mondzorg, biedt Cicero Zorggroep conform de landelijke richtlijn mondzorg structurele tandartsenzorg aan cliënten die wonen in haar zorgcentra met een indicatie verblijf én behandeling.

Cliënten met een eigen gebit worden twee keer per jaar gezien door de tandarts in de tandartsenbus. De cliënten met een gebitsprothese werden een keer gezien door de tandprotheticus en een keer door de mondhygiënist op de eigen kamer. Alle cliënten die in 2018 in zorg kwamen, zijn in de tweede of derde week na opname gezien door de preventiemedewerker mondzorg, de mondhygiënist of de tandarts. De mondzorg is in het ECD gerapporteerd en indien nodig is de zorgmedewerker of de cliënt van een poetsadvies voorzien.

Cliënten die een ZZP zonder behandeling hebben, thuis wonen of slechts tijdelijk bij Cicero verblijven (bijv. revalidatie of tijdelijk verblijf) mogen ook rekenen op adequate ondersteuning bij mondzorg en gepaste adviezen

van zorgmedewerkers. Dit is voorzien in de opleidings- en bijscholingscyclus. Voorts is er specifiek mondzorgbeleid en zijn er procedures opgesteld voor deze groepen cliënten.

In 2019 wordt gewerkt aan de verdere optimalisering van het planningsproces inzake mondzorg.

5.2.6 Basis op orde:

zorginhoudelijke kwaliteitsmetingen

Naast de meting van cliënttevredenheid vormt het continu opvolgen van een aantal zorginhoudelijke parameters een belangrijke graadmeter voor de kwaliteit en veiligheid.

In de kwartaalrapportages vindt structurele analyse en beoordeling plaats van de registraties op het gebied van meldingen incidenten cliënten, calamiteiten, inzet van vrijheid beperkende middelen of maatregelen, meldingen van ouderenmishandeling en van agressie en geweld.

Het ECD en REPD bevatten een schat aan informatie, die relatief eenvoudig uit de systemen kan worden gehaald. Sinds 2017 maakt een samenvatting van deze zorginhoudelijke informatie standaard deel uit van de managementreview.

Incidenten

De dalende lijn van het aantal meldingen incidenten cliënten (MIC) voor de intramurale zorg zette zich in 2018 voort. Met name medicijn- en overige incidenten namen in aantal af. Bij medicijnincidenten deed de afname zich vooral voor in de subcategorie 'medicatie niet gegeven'. De afname in het aantal overige incidenten is te verklaren door minder meldingen Agressief gedrag en Anders. Begin 2018 is aandacht gevraagd voor het onderscheid in meldingen agressie- en geweld (in te dienen bij de Arbo-consulent) en MIC agressief gedrag. De registratie en analysemogelijkheden van de MIC is in 2018 binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en Cicero Thuis bv verbeterd.

Het aantal prik-/bijt-/krabincidenten nam af van zeventien in 2017 naar zeven in 2018, mogelijk door veiligere naalden. Ook werd er sneller gemeld.



Calamiteiten

Het protocol Melden (val)calamiteit/incident met ernstig schadelijk gevolg/geweld in de zorgrelatie, voldoet aan de Leidraad Veilige Zorgrelatie en daaruit voortvloeiende eisen. In het geval van calamiteiten of geweld in de zorgrelatie wordt met behulp van de PRISMA-methode een zorgvuldig onderzoek uitgevoerd. Het PRISMA-expert-team bestond in 2018 uit 22 leden. Zij volgden in 2018 allen een training op het gebied van gesprekstechnieken. Daarnaast kwam het team in 2018 twee keer bijeen voor een reguliere intervisiebijeenkomst. De organisatie gebruikt de resultaten van PRISMA-onderzoeken om te leren én bovenal herhaling te voorkomen. De resultaten van het Prisma-onderzoek en het daarbij behorende verbeterplan worden naar de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) gestuurd en binnen de organisatie gebruikt om te leren én bovenal herhaling te voorkomen. In totaal zijn in 2018 vier calamiteiten gemeld bij de IGJ. Bij één van de meldingen is vroegtijdig door de IGJ geconstateerd dat er geen sprake was van een calamiteit.

Basis op orde: medicatieveiligheid

In 2018 ging de aandacht uit naar de medicatieoverdracht en -beoordelingen, evenals het opnieuw scholen van alle medewerkers. Daarnaast werd het medicatieproces voor eerstelijns verblijfscliënten (ELV) en binnen Cicero Thuis bv geoptimaliseerd, werd het proces van beheer van de werkvoorraden geoptimaliseerd en werden met het oog op ARBO klachten nieuwe malers geïmplementeerd.

In overleg met de VAL-apotheek en Medimo wordt in 2019 het medicatievoorschrift-systeem *Medimo 3.0* voor de verzorgingsafdelingen en Cicero Zorghuis voorbereid. Verder wordt in 2019 een pilot 'verminderen van medicijntijden' gepland, om vergeten en vergissen tegen te gaan. Ook zijn in het tweede kwartaal van 2019 audits gepland en worden werkvoorraden en nieuwe innovaties nauw opgevolgd.

Basis op orde: hygiëne en infectiepreventie

Voor verbetering van hygiëne en infectiepreventie zijn in 2018 diverse initiatieven ontplooid. Zo vonden er bijscholingen en de jaarlijkse audits plaats. De resultaten hiervan zijn teruggekoppeld naar de managers en er zijn voorstellen gedaan voor correcte opslag/beheer van voorraden en materialen. Correcte opslag schoon linnengoed en steriele medische hulpmiddelen blijven in 2019 de aandacht houden. Voor 2019 organiseert de commissie naast ondersteuning bij (preventie van) uitbraak van infectieziekten, analyse van cijfers en actualiseren van protocollen ook interne audits die de CIP's gaan uitvoeren.

In het kader van het Erasmus onderzoek naar handhygiëne werd in 2018 een train-de-trainersbijeenkomst gegeven in samenwerking met de GGD Rotterdam-Rijnmond. Vervolgens gaven medewerkers van een aantal locaties zelf scholingen in handhygiëne aan hun collega's, hingen posters op en gaven aan hoe aan rand-



voorwaarden werd voldaan. De resultaten met betrekking tot compliance van handhygiëne verbeterden. In 2019 wordt een plan opgesteld om acties vanuit het Erasmusonderzoek uit te voeren op andere locaties van Cicero Zorggroep.





Als onderdeel van een landelijke campagne met zorgnetwerken antibioticaresistentie startte in Zuid-Limburg in mei 2018 het project *Langdurige zorg: kwaliteit uit het Zuyden*. In het project zijn begin september, na het verkrijgen van toestemming van cliënten, kweken verzameld om te controleren op resistente bacteriën. Ook zijn gegevens over antibioticagebruik verzameld. Uit de resultaten van deze meting volgt een verbeterplan met een tweede meting tussen eind september/begin oktober 2019 om te zien of uitgevoerde acties leiden tot een verbetering. Cicero Zorggroep was in 2018 volledig MRSA-vrij. Dat wil zeggen dat gecontroleerd nog enkele MRSA-positieve klanten wonen binnen Cicero Zorggroep, conform landelijk beleid, maar dat geen sprake meer is van een ongecontroleerde uitbraak-situatie.

De deskundige infectiepreventie blijft in 2019 samen met de SO kijken naar de prevalentie van blaaskatheters, het vermijden van onnodige katheterisaties en andere katheter-gerelateerde interventies, het voorschrijven van antibiotica en inzet van wegwerp instrumentarium.

Basis op orde: decubitus en wondzorg

In 2018 werden de aandachtfunctionarissen Decubitus & Wondzorg (D&W) geschoold in vochtletsel in relatie tot decubitus. Voor de aandachtfunctionarissen binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv vond gerichte aanvullende scholing plaats, onder andere over de diabetesvoet.

In 2018 werd een nieuwe voedingsrichtlijn gepubliceerd. Voeding en het voorkomen van decubitus zijn aanverwante thema's. Hierover werden intern gerichte afspraken gemaakt tussen diëtetiek en de vakgroep ouderengeneeskunde.

In 2019 zal extra aandacht uitgaan naar regievoering met betrekking tot decubitus en het gebruik van het wond-

blad én kennisverdieping over de overeenkomsten en verschillen tussen decubitus, intertrigo en incontinentie geassocieerde dermatitis. Verder zal er aandacht zijn voor de diabetesvoet (Cicero IMZ) en voor het voorkomen van decubitus categorie 1.

5.2.7 Preventie van ouderenmishandeling

Jaarlijks krijgen 117.000 ouderen in Nederland te maken met een vorm van ouderenmishandeling. Binnen Cicero Zorggroep zijn medewerkers getraind in het voorkomen en herkennen van ouderenmishandeling. Dit maakt deel uit van de interne opleidingscyclus en het inwerkprogramma van nieuwe medewerkers. Cliënten, naast en medewerkers worden door middel van een folder geïnformeerd over de wijze waarop Cicero werkt aan preventie en wat zij hier zelf aan of mee kunnen doen. Voor medewerkers is een protocol ouderenmishandeling opgenomen in het kwaliteitshandboek. In 2018 heeft Cicero Zorggroep zich voorbereid op de komst van de nieuwe landelijke meldcode ouderenmishandeling: er is een nieuwe interne aandachtsfunctionaris ouderenmishandeling aangesteld, die een scholing heeft gevolgd op het gebied van preventie en aanpak van huiselijk geweld. De aangepaste meldcode treedt in 2019 in werking. Interne processen en protocollen zullen hierop worden aangepast, alsmede de scholing voor medewerkers. In 2018 is er één melding van ouderenmishandeling binnengekomen. De aandachtsfunctionaris ouderenmishandeling heeft hierin een adviserende en ondersteunende rol gespeeld.



5.2.8 Prospectieve risicoanalyses

Binnen Cicero wordt op allerlei gebieden preventief een aantal controles c.q. risico- analyses uitgevoerd. Naast het risicomanagement op strategisch niveau wordt van primaire processen een prospectieve risicoanalyse (SAFER) uitgevoerd.

Binnen Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv is in 2018 het primaire proces geëvalueerd. Tevens zijn de primaire processen van Cicero Zorghuis en de CVA stepped care unit (CSCU) opnieuw opgesteld. Voor deze drie processen zullen de SAFER-analyses in 2019 worden uitgevoerd.

Binnen Cicero Thuis bv zijn in 2018 de primaire processen wijkverpleging, gespecialiseerde thuisbegeleiding en hulp bij het huishouden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Het primaire proces dagvoorzieningen is in conceptvorm aangepast, maar nog niet definitief gemaakt. Dit staat op de planning voor 2019.

Wat betreft facilitaire processen zijn afgelopen jaar in het jaarplan acties opgenomen om een aantal deelprocessen schematisch weer te geven en vervolgens een SAFER uit te voeren. Het gaat hierbij om de volgende processen: contractmanagement, schoonmaak, voorraadbeheer en waste meting. De processchema's hiervan zijn nog niet allemaal opgemaakt en/of vastgesteld, dit wordt afgerond in 2019.

Naast de prospectieve risicoanalyses op procesniveau vinden continu interne audits op diverse thema's plaats. In 2018 bestond het auditjaarplan uit achttien onderwerpen, verdeeld over twee categorieën: tien vaste en acht variabele auditonderwerpen. De dossiervoering, het medicatieproces, de veiligheidsrondgangen en informatieveiligheid waren een paar van de vaste thema's, terwijl personeelsdossiers en bedrijfsnoodorganisatie variabele onderwerpen waren. De werkgroep kwaliteit en veiligheid bepaalt jaarlijks de variabele auditonderwerpen.

Interne auditoren werken, afhankelijk van het thema en het doel, volgens een passende auditmethode. De terug-

koppeling van de resultaten is meestal rechtstreeks aan de betrokken afdeling. Op geaggregeerd niveau wordt een keer per kwartaal een rapportage aan de werkgroep Kwaliteit & Veiligheid gestuurd.

Binnen Cicero Thuis werd in oktober een audit uitgevoerd ter voorbereiding op de implementatie van de norm voor voedselveiligheid voor kleine woonvormen. Aanleiding was de externe audit HKZ. Na de audit is ervoor gekozen het huidige beleid te handhaven en niet over te gaan tot gebruik van deze norm.

5.2.9 Kwaliteitscertificering

In 2018 vond een geslaagde initiële audit volgens de HKZ-normen VVT 2015 plaats voor Cicero Zorggroep en Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en een geslaagde opvolgaudit voor Cicero Thuis bv. De HKZ-normen VVT 2015 zijn opgebouwd volgens de nieuwe eisen van de ISO voor de zorg. Net als de afgelopen jaren werd er 'waarderend' geaudit. Naast een algemene toetsing van documenten, interviews met raad van bestuur, staf en management vonden gesprekken plaats met diverse medewerkers uit de wijkteams, dagvoorzieningen, revalidatieafdelingen en zorgcentra. Op basis van deze gesprekken en bezoeken van de locaties hebben de auditoren zich een beeld gevormd van de manier waarop Cicero Zorggroep in de praktijk vormgeeft aan kwaliteit en veiligheid.

Sinds 2016 bepalen locaties zelf onderwerpen en thema's waarop ze geaudit willen worden, waarna samen met de externe auditor een definitief programma wordt vastgesteld. Deze nieuwe werkwijze gaat uit van vertrouwen en eigen verantwoordelijkheid geven aan professionals.

De auditoren zijn onafhankelijk en van het extern bureau DNV-GL. Er werd geen enkele kritische tekortkoming geconstateerd en de auditoren oordeelden zeer positief over de kwaliteit van het kwaliteitsmanagementsysteem en de passie en bevlogenheid van de medewerkers die ermee werken.





5.2.10 Calamiteiten, brandveiligheid, ontruiming

Veilig wonen

Cicero Zorggroep werkt structureel aan het voorkomen van risicovolle situaties. De afdeling Vastgoed en Facilitaire Zaken beheert centraal het onderhoud aan gebouwen, gebouw-gebonden installaties, overige installaties, cliëntgebonden middelen en arbeidsmiddelen voor de hele zorggroep. Jaarlijks vinden wettelijk voorgeschreven inspecties plaats, zoals van de brandmeldinstallaties.

Op locaties en binnen de dagvoorzieningen voeren medewerkers met preventietaken algemene veiligheidsrondgangen uit onder leiding van de arbomedewerker. Zo worden risico's op verschillende vlakken gesignaleerd, zoals brandgevaarlijke situaties en belemmeringen van vluchtwegen. Verbeteracties worden lokaal en centraal opgepakt door de locatiemanager c.q. de arbomedewerker in samenwerking met de afdeling Vastgoed en Facilitaire Zaken. Bij een volgende rondgang wordt de uitvoering van de verbeteracties gecontroleerd.

Voorbereid op crisis

De implementatie van het bedrijfsnoodorganisatie-beleid is in 2018 afgerond. De ontruimingsplannen zijn hierop aangepast en alle locaties hebben ermee geoefend. In de nieuwe werkwijze gaan evacuatiecoördinatoren bij een calamiteit direct naar de plek van de calamiteit in plaats van zich eerst te melden bij de receptie. De oefeningen laten zien dat dit veel tijdswinst oplevert.

2018 was een jaar van herijking op het gebied van crisismanagement. Insteek was de crisisorganisatie zodanig in te richten dat deze zo dicht mogelijk bij de dagelijkse praktijk blijft en de bedrijfscontinuïteit zo goed mogelijk is gewaarborgd. Hiervoor is een integraal crisisplan opgesteld, waarin de volgende processen zijn beschreven:

1. melding & alarmering;
2. op- & afshaling;
3. leiding & coördinatie;
4. informatiemanagement en crisiscommunicatie.

Op strategisch niveau heeft in december 2018 een training van de leden van het crisisteam plaatsgevonden en is een oefening gehouden.

Blijvend leren en verbeteren

De cyclus van oefenen, evalueren, verbeteren en opnieuw oefenen zorgt dat medewerkers weten hoe te

handelen in geval van een calamiteit c.q. evacuatie. Aanvullend worden vanaf dit jaar voor nieuwe en zittende medewerkers twee keer per jaar 'BNO-informatierondgangen' op locatie georganiseerd door medewerkers met preventietaken. Medewerkers leren dan locatie-specifieke zaken die van belang kunnen zijn bij een evacuatie en kunnen vragen stellen over bijvoorbeeld het gebruik van een portofoon. Na twee jaar werken met de BNO-methode, met als basis scenario's brand in kamer of technische ruimte, kennen en nemen medewerkers ter plekke hun rol bij een evacuatie.

In 2019 worden aanvullende scenario's ontwikkeld en opgenomen in het oefenplan. Cicero Thuis bv wordt op het gebied van bedrijfsnoodhulp in de bestaande bedrijfsnoodorganisatie geïntegreerd.

5.2.11 Informatiebeveiliging

In 2018 is veel aandacht besteed aan informatiebeveiliging om cliënt- en medewerkersgegevens zo goed mogelijk te beschermen. In het kader van de AVG zijn nog enkele noodzakelijke stappen ingericht en/of uitgevoerd zoals bewustwording, aanvullen verwerkingenregister, uitvoeren Data Protection Impact Assessments (DPIA), en opstellen van verwerkersovereenkomsten.

Daarnaast zijn de pijlen gericht op een goede manier van informatiebeveiliging volgens de NEN 7510. BDO voerde een audit uit op de inrichting van zowel de AVG als de NEN 7510. De uitkomst van de audit was positief, Cicero scoort bovengemiddeld goed. De verbeterpunten zijn opgenomen in een planning voor 2019. In 2018 is tevens de laatste hand gelegd aan een nieuw privacybeleid en is een start gemaakt met een vernieuwd informatiebeveiligingsbeleid met o.a. een ISMS (Information Security Management System) en een baseline waarin de minimale beheersmaatregelen staan beschreven voor de organisatie, maar ook voor derden zoals leveranciers.

Verder werden in 2018 op het gebied van informatiebeveiliging een aantal stappen gezet:

- Een Cicerobrede postercampagne met als doel bewustwording van informatiebeveiliging.
- Steekproefsgewijze audits op het gebied van informatieveiligheid.
- Met leveranciers zijn (indien nodig) verwerkersovereenkomsten afgesloten inclusief afspraken over informatiebeveiliging.
- Cicero is gestart met een andere DPIA (Data Protection Impact Assessment) methode om de privacy risico's op vertrouwelijke gegevensstromen in kaart te brengen.
- Beoordeling van de interne processen en systemen om deze, voor zover nog niet het geval, compliant te maken met de AVG en de NEN 7510.
- Cicero Zorggroep is aan het einde van het jaar gestart met het gebruik van Siilo. Siilo is een zorgmessenger zoals Whatsapp waarin medewerkers veilig met elkaar kunnen appen. Cicero Thuis zal in 2019 ook gebruik gaan maken van Siilo.



De zorgsector blijkt een populair doelwit te zijn van cybercriminelen; een patiëntendossier brengt op de zwarte markt veel geld op. Ook vinden steeds meer cyber-, ransomware- en andere malwareaanvallen binnen de zorgsector plaats. Om de risico's op beveiligingsincidenten en datalekken zover mogelijk te minimaliseren blijft Cicero Zorggroep investeren in een goede doorontwikkeling van de informatieveiligheid en privacy en hier ook constant op toetsen.

Hoofdpijnen van de agenda 2019:

- Implementeren van een vernieuwd informatiebeveiligingsbeleid met baseline waar een minimale set van beheersmaatregelen voor Cicero Zorggroep en derden in beschreven staan.
- Verder uitvoeren van DPIA's op processen en systemen om privacy risico's in kaart te brengen, inclusief data-minimalisatie.
- Interne audits op het gebied van informatieveiligheid op alle locaties van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis om bewustwording te stimuleren.
- Uitvoeren van een security scan op de ICT-infrastructuur om potentiële beveiligingsrisico's in kaart te brengen.

- Leveranciers van (web)applicaties controleren op een correcte manier van informatiebeveiliging.
- Aandacht voor bewustwording in verschillende vormen.
- Auditprogramma samenstellen voor logging & autorisatie op bestanden en systemen.

5.2.12 Doorkijk 2019

Adequate informatiebeveiliging is van groot belang voor Cicero Zorggroep. Dit was in 2018 al een speerpunt en dit zal in 2019 zo blijven. Daarnaast zal de invoering van de wet zorg en dwang tijd en energie kosten in 2019, evenals het in stand houden en verder beteren van de basis-kwaliteit van zorg, het vroegtijdig blijven signaleren van risico's en het nemen van adequate beheersmaatregelen hiertoe.





5.3 Domein personeel

5.3.1 Herinrichting en transitie organisatie

De herinrichting van de organisatie (met name IMZ) zoals in 2016 ingezet, is in 2018 grotendeels afgerond. Een aantal ondersteunende functies is waar mogelijk samengevoegd of heeft een iets ander takenpakket gekregen. Daarmee is een grotere eenduidigheid ontstaan. Om aan de normen van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg te voldoen en nog beter invulling te kunnen geven aan de leidende principes Cliënt Centraal is reeds in 2018 ingezet op de werving van extra personeel in het primaire proces. Dit gebeurde vooruitlopend op de extra gelden die vanaf 2019 beschikbaar zijn gekomen; het kwaliteitsbudget verpleeghuiszorg (85% van de middelen te besteden aan personeel en 15% van de middelen aan innovatie). In 2018 kwamen 40 fte's extra ter beschikking voor het primaire proces, bijvoorbeeld om te voldoen aan de eisen inzake huiskamertoezicht.

Als gevolg van nieuw beleid op het gebied van schoonmaak en daginvulling is de functie van activiteitenbegeleider gewijzigd in medewerker welzijn en is de functie van welzijnscoach toegevoegd.

De kanteling van het Cicero Expertise Centrum voor Behandeling en Begeleiding (CEBB) is in het afgelopen jaar grotendeels gerealiseerd. De ordening van monodisciplinaire vakgroepen is als organisatiebeginsel verlaten en in toenemende mate wordt in multidisciplinaire teams gewerkt. Dat leidt tot intensievere samenwerking en betere afstemming tussen behandelaren en zorgmedewerkers. De overtuiging is dat dit ook tot betere integrale zorg voor onze cliënten leidt.

Het bedrijfsbureau is - na de kanteling van het CEBB - het laatste organisatieonderdeel dat een beweging in het kader van Cliënt Centraal maakt. Onder begeleiding van het bureau HRMoovs is dit traject ingezet, dat moet leiden tot meer cliëntgericht werken voor en door de

stafdiensten. De afdelingen van het bedrijfsbureau ondersteunen het primaire proces en dat moet tot uitdrukking komen in de geleverde dienstverlening. Alhoewel daarvoor al een aantal concrete resultaten zichtbaar zijn, moet dit in de komende periode nader invulling krijgen.

Bij Cicero Thuis heeft de invoering van wijkgericht werken en wijkteams zijn beslag gekregen. Door de beperkte beschikbaarheid van wijkverpleegkundigen soms wat moeizaam, maar uiteindelijk is deze werkwijze in het gehele werkgebied ingevoerd. De wijkverpleegkundigen hebben daarmee een spilfunctie in de (zoveel mogelijk zelforganiserende) wijkteams gekregen en worden daarbij ondersteund door teamcoaches.

Na evaluatie is, met ingang van 1 januari 2019, gekozen voor een model van één algemeen manager voor Cicero Thuis ondersteund door vier teammanagers; twee voor de verpleging en verzorging, een voor de hulp bij het huishouden en een voor de dagvoorzieningen. De algemeen manager rapporteert aan de directeur CT en CRH.

5.3.2 Behoud, uitbreiding en aantrekken van goed personeel

Ook in 2018 waren extra middelen beschikbaar voor uitbreiding van het personeelsbestand en verhoging van de kwaliteit van de zorgverlening. Er is in het afgelopen jaar, zoals eerder reeds verwoord, dan ook sterk ingezet op het aantrekken van nieuwe medewerkers. De beschikbaarheid van kandidaten met een hoger opleidingsniveau (met name niveau 3 en 4) is en blijft problematisch.

Om de druk op de organisatie te verlagen en de zorg- en dienstverlening aan cliënt zo goed mogelijk in te richten, is al in 2017 de beweging gestart om taken waar mogelijk te beleggen bij ondersteunende functionarissen. Vervolgens is in 2018 een aantal medewerkers voor de functie 'ondersteuner wonen & zorg' aangetrokken. Daarnaast is vooral ingezet op het behoud van de groep verzorgenden (IG) en verpleegkundigen. Het van buitenaf aantrekken blijkt daarin een grote opgave, zeker omdat het verloop is toegenomen. Naast verdere optimalisatie van het proces van werving en selectie is daarom ingezet op het zoveel mogelijk behouden van huidige medewerkers én het zelf opleiden van verzorgenden en verpleegkundigen. Dat laatste resulteerde in het starten van extra opleidingsgroepen (o.a. voor zij-instromers) en intensivering van de contacten met Zuyd Hogeschool om meer stageplaatsen voor HBO-V'ers te realiseren.

In het beperken van de uitstroom, zeker van medewerkers die nog maar kort in dienst zijn, is zeker nog winst te behalen. Boeien, binden en behouden van medewerkers is dan ook één van de speerpunten in het beleid rondom 'duurzame inzetbaarheid'.



Strategische personeelsplanning (SPP)

Strategische personeelsplanning vormt de basis voor het optimaal inrichten van het personeelsbestand, afgestemd op de zorgvraag. De resultaten van SPP vormen het fundament van allerlei andere personele maatregelen, zoals het strategisch opleidingsplan.

In 2018 heeft een aantal activiteiten plaatsgevonden om beter zicht en grip te krijgen op de huidige en toekomstige personeelsbehoefte. Data over de gewenste omvang en samenstelling van het personeelsbestand zijn gecombineerd met inzicht in taken die op bepaalde momenten van de dag door zorgmedewerkers moeten worden uitgevoerd. Zo is een beeld ontstaan van de benodigde basisbezetting op alle afdelingen. Als sluitstuk van het SPP-traject is eind 2018 opdracht gegeven voor een gedetailleerde analyse van het huidige personeelsbestand (inclusief in-, door- en uitstroom in de afgelopen jaren) om daar vervolgens scenario's op los te laten. Op die manier ontstaat een beeld van welk personeel met welke kwalificaties in de komende jaren nodig is en wanneer die scenario's in meerdere of mindere mate realiteit kunnen worden. Deze exercitie wordt naar verwachting in het tweede kwartaal van 2019 afgerond.

Duurzame inzetbaarheid

In 2018 is de aanzet gegeven tot samenhangend beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Om bij medewerkers op te halen wat zij nodig hebben om nu en in de toekomst op gezonde wijze hun werk te kunnen blijven doen, zijn in het medewerkers-onderzoek 2018 een aantal vragen opgenomen rondom dit thema. Vervolgens heeft in september een 'ideeënborrel' plaatsgevonden met een representatieve groep medewerkers om hieraan nader invulling te geven. Inmiddels is het team duurzame inzetbaarheid opgericht. Dit team wordt gevormd door een aantal medewerkers die zich op verschillende manieren bezighouden met het bevorderen van de inzetbaarheid (personeelscoach, verzuimspecialist, arbeids- & bedrijfsfysiotherapie, arbo-medewerker).

De instrumenten die Cicero Zorggroep op dit moment al beschikbaar heeft, worden samengebracht in een portal onder de naam 'inbalans.cicerozorggroep.nl'. Doel daarvan is deze instrumenten beter toegankelijk te maken voor medewerkers. Eventuele aanvullende instrumenten worden gaandeweg toegevoegd. De instrumenten worden ondersteund en gepromoot in de vorm van acties, workshops, themaweken, etc.

Personeelscoach

Sinds enkele jaren beschikt Cicero Zorggroep over een personeelscoach bij wie medewerkers laagdrempelig terecht kunnen wanneer zij problemen in de werk- of privésituatie ervaren. De personeelscoach heeft de mogelijkheid om medewerkers in enkele gesprekken te begeleiden of hen door te verwijzen naar andere hulpverleners. Ook kan de personeelscoach op wens van de medewerker bemiddelen. Gelet op de volle agenda voorziet de personeelscoach duidelijk in een behoefte.

Scholing en toetsing

Ook in moeilijke tijden is Cicero Zorggroep steeds geld, tijd en energie blijven steken in het opleiden van (toekomstige) medewerkers. Daarvan worden nu de vruchten geplukt. In 2018 is weer nadrukkelijk ingezet op het zelf opleiden van helpenden, verzorgenden en verpleegkundigen. Daarnaast zijn er stagemogelijkheden voor tal van andere beroepsgroepen (administratie, ICT, facilitair). Om de begeleiding van de (grote groepen) leerlingen en stagiaires goed te laten verlopen en te zorgen voor een positief leerklimaat is in 2018 extra geïnvesteerd in ondersteuning van werkbegeleiders en praktijkopleiders.

Gezien de werkdruk op afdelingen is het van belang om verlet voor scholing/training zo beperkt mogelijk te houden. Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van e-learning. Daarnaast wordt scholing pas ingezet nadat is getoetst, onder meer door een BIG-toets, of de scholing ook echt nodig is.





In de cao VVT hebben de sociale partners het streven vastgelegd dat elke organisatie 2% van haar loonsom besteedt aan scholing en opleiding. Cicero Zorggroep ondersteunt dat streven en stelt zich tot doel te blijven investeren in de ontwikkeling van medewerkers en het op peil houden (kwantitatief en kwalitatief) van het personeelsbestand.

Aan 'out of pocket'-kosten ten behoeve van opleidingen werd in 2018 het volgende uitgegeven:

Omschrijving	2018
Cicero Zorggroep kosten opleiding en vorming	€ 447.492,-
Cicero Zorggroep kosten automatisering (systeem Citra, faciliteiten e-learning)	€ 99.999,-
Cicero Thuis bv kosten opleiding	€ 56.061,-
Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv kosten opleiding en vorming	€ 25.758,-
Totaal	€ 629.310,-

Tabel 4: Out of pocket-kosten

De verwachting is dat de kosten voor scholing en opleiding in 2019 zullen stijgen, onder meer door een groter aantal leerlingen en specifieke scholingsbehoeften.

5.3.3 Kanteling werktijden en zelforganisatie dienstroosters

Conform cao-afspraken heeft Cicero Zorggroep de zogenaamde 'kanteling werktijden' doorgevoerd. Het streven is medewerkers meer invloed te geven op hun dienstrooster en daarmee bij te dragen aan een betere werk/privébalans.

In 2018 is voor alle organisatieonderdelen nader invulling gegeven aan de kaders die hierbij aan de orde zijn. Daarnaast is een nieuw roosterplanningssysteem aangeschaft dat de nieuwe werkwijze ondersteunt. Op een aantal plaatsen binnen de organisatie is gestart met teamroosteren. Het team is daarbij zelf verantwoordelijk voor de invulling van het rooster en heeft daar dus maximale invloed op. In de praktijk verloopt dit helaas moeizaam, waardoor teamroosteren slechts bij een beperkt aantal teams naar wens verloopt. Omdat regie op werktijden (ook in het kader van duurzame inzetbaarheid) als belangrijk wordt gezien, wordt in 2019 ingezet op het verbeteren van het teamroosteren.

Per 1 januari 2019 zijn in de cao VVT nieuwe afspraken gemaakt over het hanteren van de jaaruren-systematiek. Dit grijpt in op de werkwijze van Cicero Zorggroep. Om die reden is eind 2018 een verandering doorgevoerd in het jaarurensysteem van Cicero Zorggroep waarbij twee verrekeningsmomenten per jaar zijn ingericht. Dit vraagt van zowel medewerkers, leidinggevendenden en planners strakkere sturing op de dienstroosters.



5.3.4 Update functiegebouw

De herziening van het functiegebouw is in 2018 gerealiseerd en heeft geleid tot een geheel nieuwe uitgave van het functieboek van Cicero Zorggroep. Alle veranderingen van de afgelopen jaren zijn hierin verwerkt. Opvallend is, dat het aantal functies in die periode - ondanks het streven om het functieboek compact en beheersbaar te houden - significant is toegenomen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door het ontstaan van junior en/of senior-varianten van al bestaande functies en anderzijds door nieuwe activiteiten met daarin gekoppelde nieuwe functies. Voorbeelden daarvan zijn bijvoorbeeld de 'functio-naris gegevensbescherming' en de 'vrijwilligerscoördinator', maar ook de veranderende functies onder niveau 3 en schoonmaak zijn oorzaak van deze toename.

Overigens blijken de ontwikkelingen binnen de zorg-sector in het algemeen en bij Cicero Zorggroep in het bijzonder zo snel te gaan, dat er al weer behoefte bestaat aan een nieuwe update van het functieboek. Daarbij wordt bekeken of integratie van het functiegebouw van Cicero Zorggroep en Cicero Thuis tot de mogelijkheden behoort.

Voor enkele functies heeft een herwaardering plaatsgevonden in verband met een gewijzigd takenpakket voor de functies.

5.3.5 Invoering nieuw HR-systeem

Een transitie van een andere orde is de invoering van het nieuwe HR-systeem AFAS/Profit dat in 2018 zijn schaduw vooruit geworpen heeft. Een dergelijk nieuw systeem grijpt in op veel processen en werkwijzen van de gehele organisatie. De invoering vergt daarom een enorme inspanning van een relatief beperkte groep medewerkers. Na het opstellen van het programma van eisen en het maken van een aantal basiskeuzes is deze groep daarmee een groot deel van het jaar bezig geweest.

Alhoewel HR-systemen met name een backoffice-aangelegenheid zijn, profiteren ook medewerkers van de invoering. Zo ondersteunt het nieuwe systeem allerlei verwerkingsprocessen beter, kunnen medewerkers zelf meer informatie inzien, vragen stellen of wijzigingen doorgeven. Daardoor verloopt de verwerking naar verwachting soepeler, is minder foutgevoelig en sneller. Met deze nieuwe werkwijze is Cicero Zorggroep weer

helemaal up-to-date in de registratie en verwerking van alle personele processen.

5.3.6 Medewerkersonderzoek

In het voorjaar van 2018 werd binnen Cicero Zorggroep, Cicero Thuis en CRH het periodieke medewerkersonderzoek uitgevoerd. Het onderzoek leverde een grote respons op en bood uitgebreide informatie over wat er onder medewerkers leeft. Alle afdelingen hebben een uitgebreide rapportage ontvangen van de resultaten, met tips over de aanpak van verbeterpunten en het behoud van sterke punten.

De scores op zaken als betrokkenheid, bevlogenheid en tevredenheid over het werk waren goed. Vooral de waardering die de organisatie regelmatig aan medewerkers laat blijken met een extraatje of een presentje stellen medewerkers zeer op prijs.

Daarnaast zijn er uiteraard ook aandachtspunten, zoals een hoge werkdruk en de aanhoudende roosterproblematiek. De resultaten van het onderzoek gaven geen aanleiding tot een centraal actieplan. Het opvolgen van de verbeteracties vindt daarom vooral op locatie- en afdelingsniveau plaats.

5.3.7 Klachten medewerkers

In 2018 werden geen formele klachten inzake seksuele intimidatie ingediend door medewerkers. Ook in de voorgaande jaren waren er nooit klachten over dit onderwerp. Dat roept de vraag op in hoeverre de bestaande klachtenregeling voorziet in een behoefte. Er is wel een onafhankelijke vertrouwenspersoon die zich bezighoudt met deze materie en waar medewerkers vrijelijk naar toe kunnen. Ook was er in 2018 een klachtencommissie medewerkers. Deze zal overigens in 2019 worden opgeheven, met instemming van de OR.

In bijlage G is de samenstelling van de klachtencommissie medewerkers opgenomen.

5.3.8 Ziekteverzuim en arbeidsongevallen

Ziekteverzuim

Het verzuimpercentage binnen Cicero Zorggroep (IMZ en CRH) is gemiddeld genomen 5,32% (exclusief zwangerschap). Dat is ongeveer 1% lager dan het landelijk gemiddelde voor VVT-organisaties. Het verzuim ligt daarmee op gemiddeld een vrij constant peil. Gezien de relatief grote groep nieuwe leidinggevendenden blijft aandacht voor ziekteverzuim permanent noodzakelijk. Zij worden geschoold en begeleid in het optimaal toepassen van de verzuimbegeleiding volgens het eigen-regie model.

Het verzuim bij Cicero Thuis was in 2018 problematisch, met in een aantal maanden uitschieters ruim boven de 10%. Gerichte aanpak is wenselijk en noodzakelijk. In samenspraak met de nieuwe arbo-dienst worden het komende jaar opnieuw initiatieven genomen om het verzuim tot aanvaardbare proporties terug te dringen. Daarbij is onder andere voorzien in gerichte verzuim-

training van de leidinggevendenden en inzet van het team duurzame inzetbaarheid binnen Cicero Thuis.

Arbeidsongevallen

In 2018 zijn zeven bedrijfsongevallen gemeld (vijf meldingen bij Cicero Zorggroep en twee bij Cicero Thuis). In geen van de gevallen was het nodig om de Inspectie SZW in te schakelen.

5.3.9 Agressie en geweld

Gedrag van de cliënt mag zo weinig mogelijk ten koste gaan van de gezondheid en het welzijn van medewerkers. Door de toename van gedragsproblematiek en onbegrepen gedrag bij cliënten krijgen medewerkers echter steeds vaker te maken met agressief en gewelddadig gedrag. Met regelmaat veroorzaakt dit incidenten die voor medewerkers traumatisch kunnen zijn. In 2018 is intensief gezocht naar een passende aanpak om incidenten te voorkomen of de ernst daarvan te minimaliseren. In samenspraak met onder meer zorgtoewijzers, gedragsconsulenten, specialisten ouderengeneeskunde, psychologen en de arbo-medewerker heeft dit geleid tot een samenhangende aanpak, die in de komende periode zijn vruchten moet gaan afwerpen. Daarnaast is op locatie Schuttershof ingezet op extra scholing van medewerkers in het voorkómen van en omgaan met ongewenst gedrag. Deze scholing wordt in 2019 ook binnen de rest van de organisatie uitgerold.

5.3.10 ARBO

In 2017 is binnen Cicero Zorggroep, Cicero Revalidatie & Herstelzorg en Cicero Thuis een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Dit heeft een overzicht opgeleverd van alle aspecten binnen de organisatie, waaruit mogelijk gezondheidsrisico's voor medewerkers voortvloeien. Op een aantal terreinen zijn maatregelen getroffen om deze risico's weg te nemen of tot een aanvaardbaar niveau terug te brengen. Zo zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt rondom (risicovol) solistisch werken, het aanbieden van periodiek medisch onderzoek en intensief werken met beeldschermen. Ook op het terrein van fysieke belasting en psychosociale arbeidsbelasting zijn stappen gezet.

In 2018 is het functioneren van de Arbo Adviescommissie (AAC) geëvalueerd. De conclusie is dat inspanning en resultaten van deze werkgroep onvoldoende in balans zijn. Daarom is besloten de AAC op te heffen en de advisering op het gebied van arbo meer in de lijn en bij een aantal stafmedewerkers te leggen.





5.3.11 Informatieveiligheid en personele gegevens

Naast allerlei gegevens van cliënten heeft Cicero Zorggroep te maken met (gevoelige) informatie van medewerkers, vrijwilligers en anderen. Met de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) - als opvolger van de Wet Bescherming Persoonsgegevens - zijn de eisen voor het registreren, opslaan en bewerken van dit soort gegevens aanzienlijk aangescherpt. Dit stelt onder meer eisen aan de manier waarop wordt omgegaan met sollicitatiegegevens, het samenstellen van personeelsdossiers en het beschikbaar stellen van personeelsgegevens aan derden, zoals bijvoorbeeld de resultaten van een medewerkersonderzoek.

In 2018 zijn in lijn met de AVG en het algemene beleid van Cicero Zorggroep op dit terrein stappen gezet om ook voor (potentiële) medewerkers privacy-proof te werken. Uiteraard zal ook in de toekomst regelmatig getoetst worden of de werkwijze in de praktijk voldoet aan alle regels.

5.3.12 Doorkijk 2019

In 2019 gaat de aandacht onder meer uit naar onderstaande onderwerpen.

- De arbeidsmarkt: om in de groei voor het komende jaar te voorzien, moeten alle zeilen worden bijgezet om de personeelsbezetting en vraag naar zorg - in alle passende varianten - voldoende in balans te houden.
- Permanente dialoog: de rol van het management in de begeleiding, coaching en aansturing is daarbij aan verandering onderhevig. Ook Cicero Zorggroep krijgt in toenemende mate te maken met een generatie medewerkers met een andere kijk op werk dan de oudere generaties. Los daarvan is de overtuiging dat de prestaties van medewerkers toenemen, wanneer zij zich verbonden voelen met (de doelen van) de organisatie, zelf mede sturing aan zaken kunnen geven en zo passende invloed hebben op de gang van zaken. Dat vraagt van leidinggevendenden dat zij goed op de hoogte zijn van wat er speelt binnen het team. Permanente dialoog gaat in 2019 van start, in eerste instantie als pilot binnen de afdelingen van Cicero Revalidatie en Herstelzorg.
- In 2018 is het besluit genomen de backoffice van Cicero Thuis te integreren in de stafdiensten van Cicero Zorggroep. Werkprocessen worden beter op elkaar afgestemd om synergievoordelen te behalen.

5.4 Overig operationele beleid, resultaten en risico's

5.4.1 ICT

ICT heeft in 2018 stappen gezet in het realiseren van de ICT-strategie 2016-2020. De belangrijkste thema's:

1. Doorzetten ontwikkeling van systemen lokaal naar de Cloud;
2. Beweging van één systeem naar 'Best of Breed';
3. Bredere en technologisch hoogwaardiger inzet van zorgtechnologie;
4. Standaardisatie en upgrade ICT infrastructuur;
5. Inrichting van de ICT functie.

Doorzetten ontwikkeling van systemen lokaal naar de Cloud

In 2018 heeft de migratie naar AFAS plaatsgevonden in de domeinen HRM en Financieel. De nieuwe functionaliteiten zijn op 1 januari 2019 live gegaan. De AFAS-systemen zijn beschikbaar gesteld 'in de Cloud'. TopDesk, het systeem voor de administratie van meldingen en aanvragen voor ICT en Facilitair, is in het najaar van 2018 gemigreerd naar een cloud oplossing. Ook het roosterpakket (InPlanning), dat in Q2 2018 in gebruik is genomen, wordt in de cloud geëxploiteerd.

Beweging van één systeem naar 'Best of Breed'

In het verleden is gekozen voor één systeem, dat alle primaire bedrijfsfuncties ondersteunt. In de praktijk bleek echter dat gebruiksgemak en functionaliteit te kort schoten. Daarop is besloten om geleidelijk over te stappen naar toepassingen die één specifieke bedrijfsfunctie ondersteunen: de zogenaamde Best of Breed (beste in zijn soort) benadering. Met de invoering van AFAS Insite voor de ondersteuning van de HRM functie en AFAS Profit voor financiën is de ingezette koers bestendigd.

Bredere en technologisch hoogwaardiger inzet van zorgtechnologie

De afgelopen jaren heeft Cicero gewerkt aan de verdere ontwikkeling van de inzet van zorgtechnologie. Wat ooit begon met de invoering van zorgoproepsystemen is nu uitgegroeid tot een netwerk van beveiligings-, bewakings- en communicatiesystemen.

In 2018 is het concept leefcirkels geïntroduceerd in de zorgcentra Pius, Op den Toren en Leontine. Op verschillende locaties worden proeven uitgevoerd met GPS gebaseerde dwaaldetectie systemen. Er is een testlab ingericht, waar nieuwe oplossingen worden beproefd en waar medewerkers instructie krijgen in het gebruik van de technologische oplossingen. Ook zijn er e-learning voorzieningen, waarmee medewerkers bekend worden gemaakt met de zorgtechnologie toepassingen.

Een gedeelte van de zorgtechnologie infrastructuur is verouderd. Om de kans op uitval te minimaliseren is op verschillende punten geïnvesteerd in de verbetering van de infrastructuur. Zo is een aantal fysieke servers gevir-





tualiseerd en is een deel van de netwerkinfrastructuur vervangen.

Om voorbereid te zijn op een eventuele uitval van de oudere zorggroep en telefonie-systemen is een mobiel 'Noodscenario systeem' aangeschaft. Hiermee kan op zeer korte termijn de zorggroep en telefoniefunctie worden hersteld.

In 2018 is gestart met de verbouwing van zorgcentrum Emmastaete in Brunssum. Onderdeel van de verbouwing is de invoering van zorgtechnologie 2.0. Met de ervaringen opgedaan op andere locaties is hier gekozen voor de inzet van bewezen en beproefde technologie. De oplevering is gepland in het tweede kwartaal van 2019.

Standaardisatie en upgrade ICT infrastructuur

In 2018 is een aantal projecten gestart die de ICT infrastructuur significant verbeteren en waarmee een fundament wordt gelegd voor de komende jaren:

- Het project 'front end' zorgt voor een veilige, nieuwe desktop waarmee toepassingen vanaf elke locatie toegankelijk zijn. In december 2018 is gestart met de gebruikers acceptatietest.
- De telefonievoorzieningen van Cicero zijn verouderd en niet gestandaardiseerd. Het 'project telefonie' voorziet in een nieuwe, gecentraliseerde, uniforme architectuur voor telefonie. Het project is gestart in 2018. De verschillende locaties zullen gefaseerd worden voorzien van de nieuwe telefonie oplossing. Naar verwachting is de laatste locatie in 2020 aangesloten.
- Een essentiële voorwaarde voor de verdere inzet van informatie-, communicatie- en zorgtechnologie is een stabiele, maximaal beschikbare netwerk infrastructuur met een grote capaciteit. Het 'project glasvezel' voorziet in de aanleg van een breedbandige glasvezelring waarop alle locaties van Cicero worden aangesloten. Afronding van dit project is gepland voor het eerste kwartaal van 2019.
- Om in geval van een calamiteit weer snel te kunnen beschikken over de ICT-systemen met actuele data, is eind 2018 het 'project uitwijk' gestart. Dit project voor-

ziet in een uitwijkomgeving in een extern datacenter. In geval van een calamiteit kunnen alle systemen van Cicero binnen het uur weer beschikbaar zijn, waarbij de laatste stand van de gegevens maximaal een uur oud is. De planning is om deze uitwijkomgeving in in het tweede kwartaal van 2019 beschikbaar en beproefd te hebben.

Inrichting van de ICT functie

In mei van 2018 is besloten om het management van ICT-projecten en de aansturing van de ICT-afdeling te splitsen. Daarop is een interimmanager ingehuurd om leiding te geven aan de ICT-afdeling. Onderdeel van zijn opdracht was onder meer om een advies uit te brengen over de inrichting van de toekomstige ICT-organisatie, passend bij de eisen van Cicero nu en de komende jaren. Raad van bestuur en directie hebben besloten om de diensten servicedesk (met behoud van menskracht op locatie) en technisch beheer uit te besteden en tegelijkertijd intern de functioneel beheer- en informatiemanagementfunctie te versterken. Eind 2018 is gestart met de voorbereidingen voor het uitbestedingstraject. Voor 2019 zijn activiteiten gepland om de informatievoorzieningsfunctie te versterken.

Vooruitblik 2019

In de tweede helft van 2019 wordt een begin gemaakt met de levering van de diensten servicedesk en technisch beheer. Eind 2018 is de werving gestart voor een nieuwe manager informatievoorziening en ICT. De afdeling functioneel beheer wordt versterkt met een adviseur informatiemanagement. Daarnaast komt er een opleidingsplan voor de verdere ontwikkeling van de adviesvaardigheden van de medewerkers functioneel beheer. De organisatie is sterk afhankelijk geworden van de tijdige aanlevering van goede stuurinformatie. Daarom zal voor het domein Business Intelligence versterking worden gezocht om de continuïteit te waarborgen. Het proces wijzigingsbeheer wordt opnieuw onder de loep genomen, vooral om ook de wijzigingen die impact hebben op de technische infrastructuur (straks beheerd door een leverancier) in goede banen te leiden.



5.4.2 Vastgoed en huisvesting

De voorbereidingen voor de renovatie/verbouw en uithuizing van zorgcentrum Aan de Bleek zijn in volle gang. De geplande renovatie heeft zo veel impact dat het noodzakelijk is dat bewoners en medewerkers het gebouw voor een periode van zeven maanden verlaten.

Voor zorgcentrum Emmastaete zijn de voorbereidingen in gang gezet om de zorgtechnologie binnen dit gebouw te installeren.

De energiecentrale van zorgcentrum Schuttershof is ontkoppeld van het naastgelegen (leegstaande) ziekenhuis en vernieuwd, zodat deze voldoet aan de eisen van de tijd.

In 2019 wordt de 'light versie zorgtechnologie' zorgcentrum Bronnenhof en Palliatief Centrum Heemhof geïmplementeerd.

In 2018 heeft een evaluatie c.q. bijstelling van vastgoed onderhoudscontracten plaatsgevonden. Nieuwe en bijgestelde contracten zijn voor 3 jaar afgesloten.

In het verslagjaar zijn op verschillende locaties verbeteringen in het vastgoed gerealiseerd en waar nodig oplossingen op maat voor cliënten met speciale behoeften aangebracht. Ook in 2019 staat weer een groot aantal verbouwingen en optimalisaties op het programma.

5.4.3 Milieu en energie

In 2018 zijn geplande verbetertrajecten uitgevoerd die voortkwamen uit de wettelijk voorgeschreven energie-audit (EED), als onderdeel van het meerjarenonderhoudsplan (MJOP). Hierdoor blijft Cicero voldoen aan de Europese en Nederlands wetgeving.

Daarnaast zijn verbetertrajecten met betrekking tot verwarmingsinstallaties van 2017 gemonitord en is in 2018 over de gehele lijn een daling in het gasverbruik geconstateerd. Een meerderheid van de panden is in 2018 voorzien van een EPA-U energielabel. Dit energielabel geeft aan hoe energiezuinig het gebouw is en welke eventuele energiebesparende stappen er nog passen bij het gebouw. Op koeltechnisch gebied zijn de vernieuwingen en nieuwe installaties op een duurzame manier gerealiseerd.

Veel bestaande verlichting in gangzones is in 2018 vervangen door energiezuinige ledverlichting. In 2018 zijn de verwarmingsinstallaties gemodificeerd met als doel een betere beschikbaarheid en een lager gasverbruik.

Duurzamer en circulair verbouwen en/of bouwen wordt meegenomen bij het herijken van het strategisch vastgoedplan. Hierbij wordt ook gekeken naar oplossingen om het opgestelde verwarmings- en koelvermogen waar mogelijk te reduceren met als doel om onze milieubelasting te verminderen.

Ontwikkelingen op de energiemarkt worden gevolgd en contracten worden regelmatig bijgesteld. Voor energieleveringen zijn, met het oog op de verwachte stijging van energiekosten, prijzen vastgelegd tot en met 2021.

Het energieverbruik en de milieubelasting worden centraal op afstand gemonitord. In 2018 waren er al slimme meters voor elektraverbruik geïnstalleerd, eind 2018 zijn ook contracten afgesloten voor nieuwe gasmeters die in Q1 2019 geplaatst worden. Op deze wijze kan het verbruik geanalyseerd worden, onder meer aan de hand van trends van voorgaande jaren. Bij afwijkende waarden vindt onderzoek plaats naar de mogelijke oorzaak en



worden verbetermaatregelen getroffen of gepland voor een volgend onderhouds- c.q. investeringsmoment.

5.4.4 Inkoop en leveranciers

De implementatie van het onderdeel digitaal bestellen en factureren van routinematige herhaalbestellingen is in 2017 afgerond. Het interne bestelproces in relatie tot de digitale factuurverwerking is geoptimaliseerd. Er heeft een evaluatie van het totale project plaatsgevonden en er is een advies uitgebracht aan de taskforce voor het vervolg.

Het totaal aantal leveranciers is licht toegenomen. Het aantal frequent ingeschakelde leveranciers neemt af door het digitaal keuzemenu in het bestelprogramma. Niet-routinematige bestellingen worden centraal door medewerkers inkoop en facilitair beheer afgehandeld. In Q4 2018 heeft een pilot plaatsgevonden om dit soort bestellingen via TopDesk te melden/af te handelen, waardoor de aanvrager in staat is de status van de bestelling te volgen. Vanaf Q1 2019 zal dit in de hele stichting worden uitgerold.

De contractenportefeuille laat weinig schommelingen in totaalvolume zien. Monitoring van het contractvolume vindt vooral plaats per leverancier en per productgroep, zoals bijvoorbeeld schoonmaak en eten & drinken. Het totaal aan inkoopgerelateerde exploitatiekosten blijft constant op circa 27% van de totale bedrijfslasten. De beoordeling van de leveranciers is in 2018 volgens planning verlopen. Leveranciers scoorden ruim voldoende, op één na. Met deze firma werd al onderhandeld over het afbouwen van het contract. De betreffende diensten zijn bij een andere contractpartner ondergebracht.

Conform het inkoopbeleid worden contracten voor drie jaar aangegaan. In 2018 zijn op basis hiervan voor wat betreft DKW (droge kruidenierswaren), convenience (dagverse en koelverse maaltijd ingrediënten) en koffie en thee nieuwe overeenkomsten afgesloten. In 2018 zijn offertetrajecten gestart voor de schoonmaak, glasbewassing, telefonie en groenonderhoud. De trajecten voor

schoonmaak, glasbewassing en telefonie zijn afgerond en gaan Q1 2019 in. Andere afgeronde trajecten betreffen onderhoud keukenapparatuur, levering keuken- en restauratieve benodigdheden, levering schoonmaakmaterialen en onderhoud tilapparatuur.

Contracten voor correctief/preventief onderhoud (vastgoed) zijn na een proefperiode voor een langere periode (drie jaar) aangepast. In 2019 wordt in samenwerking met vastgoed een offertetraject op het gebied van groenvoorzieningen uitgevoerd. In 2019 vindt bij inkoop & facilitair beheer uitbreiding plaats met één fte voor onder meer de inrichting van Cicero brede processen en locatie-overstijgende zaken.

Nieuw: Logistiek en onderhoud

Per 1 januari 2018 is een splitsing gemaakt tussen logistieke en technische taken.

Elke locatie beschikt sinds deze datum over een of meer medewerkers logistiek, die worden aangestuurd door de verantwoordelijke welzijn.

Medio 2018 is een medewerker logistiek aangesteld, die organisatiebreed kan worden ingezet. Aanvraag voor deze ondersteuning verloopt via de afdeling inkoop & facilitair beheer.

Tevens is de centrale linnenkamer organisatorisch overgebracht van Schuttershof naar inkoop & facilitair beheer. Medewerkers technisch onderhoud zijn primair aan locaties toegewezen, maar vervangen elkaar onderling bij afwezigheid. Vanaf 1 april 2018 is de beschikbaarheid van een medewerker technisch onderhoud voor storingen uitgebreid door het invoeren van een waarneemdienst. Op werkdagen is er nu tussen 8.00 en 20.00 uur altijd een medewerker beschikbaar, evenals op zaterdagochtenden. Buiten deze tijden is er een achterwacht functie ingeregeld.

Eind 2018 is de fysieke omgeving van het hulpmiddelendepot gereedgekomen. Overtollige apparatuur op locaties is verzameld en opgeslagen in het depot bij Schuttershof. In 2019 zal de logistieke structuur (aanvragen, beheer, transport) verder uitgewerkt worden.





5.4.5 Communicatie en PR

De afdeling communicatie en PR ondersteunt de realisatie van beleidsdoelstellingen van Cicero Zorggroep zo goed mogelijk. Hiervoor maakt de afdeling gebruik van strategische instrumenten en middelen en geeft zij proactief of reactief advies waar nodig.

Uitvoering communicatiestrategie

In 2018 ging veel aandacht uit naar uitvoering van de herijkte strategie van Cicero Zorggroep en de op basis hiervan aangepaste communicatiestrategie.

Belangrijke aandachtspunten bij de communicatie lagen op de volgende vlakken:

- Concerncommunicatie: profilering van Cicero als expert voor multidisciplinaire behandeling, begeleiding, zorg en dienstverlening (full service concept).
- Arbeidsmarktcommunicatie: behoud en aantrekken goed personeel.
- Optimalisatie Cliënt Centraal: van aanbod- naar vraag-gerichte profilering

Concerncommunicatie

Profilering van Cicero Zorggroep vond plaats tijdens diverse evenementen, waaronder Parkstad Zorg Beurs, de Week van Zorg en Welzijn en op de Open Dagen van de regionale opleidingscentra (ROC's), -instituten, UWV en samenwerkingsverbanden (o.m. Zorg aan Zet).

De Facebookpagina van Cicero Zorggroep

www.facebook.com/cicerozorggroep maakte ook in 2018 een flinke groei door: de 2000^e volger kon worden begroet. Nieuw was de introductie van vlogs die op een eigentijdse manier diverse algemene of locatie-specifieke aspecten van Cicero laten zien die veel bekeken worden door een breed publiek. Daarnaast vond veelvuldig communicatieve en/of imago-ondersteuning van een aantal projecten/activiteiten plaats op het gebied van profilering Cicero Zorggroep en op locaties.

Interne communicatie

De communicatie- en besluitvormingsstructuur zoals weergegeven in bijlage H was in 2018 van toepassing. Deze communicatie- en besluitvormingsstructuur werd ontwikkeld op basis van het Cliënt Centraal-principe en de daarop gebaseerde organisatie- en managementstructuur.

In 2018 is geconstateerd dat het intranet @Cicero qua gebruik en functionaliteit niet meer helemaal aan de wensen van de huidige tijd voldoet. Besloten is om in 2019 de wensen en eisen ten aanzien van intranet in kaart te brengen, op basis waarvan een nieuw eigentijds intranet gebouwd kan worden.



Intern werd in 2018 gecommuniceerd over belangrijke ontwikkelingen zoals (de praktische gevolgen van) de herijking van de strategie, de invlechting van Cicero Thuis bv in Cicero Zorggroep, het vervallen van de bv-constructie van Cicero Revalidatie en Herstelzorg en de doorontwikkeling van de afdeling ICT.

Gelezen op de Cicero Zorggroep facebook pagina



Cicero Zorggroep
20 juni · G

Op den Toren in nieuws RTL4 VANAVOND 19.30 UUR
Vanmiddag maakte RTL4 opnames in ons zorgcentrum Op den Toren in Nuth. Binnen Op den Toren gaan de deuren van de gesloten afdeling open, waardoor bewoners meer vrijheid en bewegingsruimte hebben. Natuurlijk binnen de grenzen van veiligheid, die goed in de gaten worden gehouden via moderne technieken (domotica).
RTL4 filmd de ervaring van bewoonster mevrouw Limpens. Ook de echtgenoot en broer van mevrouw Limpens vertellen hoe zij de vrijheidsverruiming ervaren.
Kijk vanavond om 19.30 uur naar het nieuws op RTL4!



Jacqueline Wiltens en 165 anderen

24 opmerkingen · 44 keer gedeeld



Opmerking plaatsen



Relevantste

Schrijf een opmerking...



Guido Sauren Schitterend, maandag jl. was ik aanwezig om een rondleiding te krijgen. Julie kunnen trots zijn op dit resultaat. Een hele mooie ambiance die ik mijn ouders zou gunnen als het zover is. Leuk · Beantwoorden · 12 w



Lilian Kluijts Ingnd, je bent een echt natuurtalent! Mocht je ooit besluiten iets anders te zoeken dan raad ik je een tv carrière aan 😊 Leuk · Beantwoorden · 12 w



Mohammed Elyamani Ben trots op medewerkers van Odt en ontwikkelingen binnen Cicerozorggroep... Leuk · Beantwoorden · 12 w



Pieters Vossen Mijn zangtalent 🎵🎵🎵 Leuk · Beantwoorden · 12 w

3 antwoorden



Pieters Vossen Dat zal ze geweldig vinden mw limpens in het nieuws! Leuk · Beantwoorden · 12 w



Katia Hendriksen Ik hoop dat wij niet in haast zijn gekomen sul





Clïënt Centraal is een thema dat ook in 2018 blijvend aandacht kreeg vanuit communicatieperspectief. Heel zichtbaar kreeg dat vorm in welkomstborden op alle locaties op geleide van de letterlijke wens van cliënten 'Laat me zien wie hier de baas/aanspreekpunt is'.

Er werd een ideeënborrel met als thema 'Boeien en binden' georganiseerd, waarin medewerkers werden bevraagd op hun ideeën over duurzame inzetbaarheid. Tot slot werd een start gemaakt met een website, waarop diverse tools die Cicero aanbiedt op het gebied van duurzame inzetbaarheid overzichtelijk worden gepresenteerd.

De werving van nieuwe medewerkers is op allerlei manieren vernieuwend opgepakt, bijvoorbeeld met de ontwikkeling van nieuwe, (financieel) aantrekkelijke opleidingsvarianten en de inzet van nieuwe (wervings-)middelen, zoals de succesvolle 'Meet & Greet's'. Deelname van Cicero aan wervingsactiviteiten als beurzen is uitgebreid. Daarnaast zijn nieuwe functies gecreëerd, om hiermee de 'druk' bij het invullen van de moeilijk vervulbare reguliere vacatures enigszins te verlichten. Ter ondersteuning van bovengenoemde acties werden Cicero-successen stevig benut en ingezet voor de arbeidsmarktcommunicatie.



Arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie sluit aan bij het door P&O uitgezette arbeidsmarktbeleid. De afdeling Communicatie en PR ondersteunt alle wervings- en opleidingstrajecten door middel van advisering en de ontwikkeling van communicatiemiddelen en voorlichtingsmateriaal op maat.

Er is geïnvesteerd in behoud van zittend personeel door enkele waarderingssacties, waarbij medewerkers een ludiek presentje ontvangen als dank voor hun inzet.

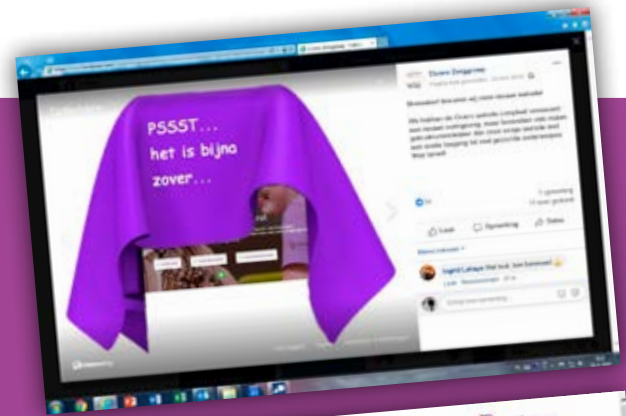


Clïëntcommunicatie

In 2018 is gezocht naar vereenvoudiging van opzet en inhoud van communicatiemiddelen die zijn gericht op de cliënt. Daarbij was vooral aandacht voor de complexiteit van de materie en het hoge tempo van aanpassingen. De uitdaging is om informatiemateriaal actueel te houden. De nieuwe website is vanuit dat perspectief een uitstekende informatieverstrekker.

In 2018 is een vervolg gegeven aan de actualisatie van de papieren cliëntinformatievoorziening, zoveel mogelijk in lijn met de nieuwe website (en uiteraard de Cliënt Centraal-gedachte: zoveel mogelijk vraaggericht), waarbij leden van de cliëntenraad een waardevolle adviesfunctie hebben vervuld.

Na de algemene informatievoorziening is in 2018 een start gemaakt met de actualisatie van de locatiespecifieke informatie, hetgeen in 2019 zal worden afgerond.





Bijlagen

Bijlage A Organisatorische inrichting 2018

Organisatorische inrichting Cicero Zorggroep 2018

IMZ ('Wonen')	EMZ ('Thuis')	GRZ ('Revalidatie')
Directeuren IMZ: mw. drs. Hilde Heussen en dhr. Henk Smits MSc	Directeur Cicero Thuis: mw. Jeanette Horlings-Koetje	Directeur Cicero Revalidatie en Herstelzorg: mw. drs. Marion de Ruyter M.P.M.
• Zorgcentra Aan de Bleek (Schinveld), Bronnenhof, Gregoriushuis, Heemhof (Brunssum) • Zorgcentrum Ave Maria, Geulle • Zorgcentrum 't Brook, Voerendaal • Zorgcentra Elvira-Leontine, Amstenrade • Zorgcentrum Emmastaete, Brunssum • Zorgcentrum Huize Louise, Brunssum • Zorgcentrum Op den Toren, Nuth Huize D'Alzon, Hulsberg • Zorgcentrum Pius, Hoensbroek • Zorgcentrum Schuttershof, Brunssum • Cicero Zorghuis, Brunssum • Tijdelijk/kortdurend verblijf <i>Logeerfunctie e/o crisisopvang bij diverse zorgcentra</i>	• Zorg aan huis (regio Zuid-Limburg) • Dagvoorzieningen (dagverzorging /dagbehandeling). Worden geleverd in wijksteunpunten en ruimtes dagvoorzieningen bij of nabij zorgcentra (zie figuur 3 op pagina 9, 'Werkgebied Cicero Zorggroep')	• Revalidatieafdeling de Eik, locatie Adelante Hoensbroek • Revalidatieafdeling CVA Stepped Care Unit*, locatie Adelante Hoensbroek • Revalidatieafdeling 't Brook, Voerendaal • Poliklinische en/of ambulante revalidatie
* In samenwerking met Adelante Zorggroep		
Het Cicero Expertisecentrum voor Behandeling en Begeleiding levert medische en paramedische diensten ten behoeve van de IMZ, EMZ en GRZ. Directeur behandeling en begeleiding en transmurale zorg: mw. mr. drs. Nathalie Labrouche		



Bijlage B Samenstelling raad van toezicht

Naam	Aandachtsgebieden	Hoofd- en/of nevenfuncties
De heer D.J. Zonneveld RA <i>Voorzitter</i>	• Financiën • Strategie • Vastgoed • ICT	• Partner bij We4People, detachering van Finance en ICT professionals • Statutair directeur van IPA bv, Roermond • Lid raad van toezicht stichting Pergamijn • Voorzitter raad van toezicht van stichting Uit de Steigers • Lid raad van commissarissen Thuisziekenhuis Nederland bv
De heer drs. W.M.H.A. Lemmens <i>Vice-voorzitter</i>	• Vastgoed • Strategie • Governance	• Interim-manager en adviseur bij Bobanne bv • Lid raad van toezicht Mondriaan • Lid commissie Ruimtelijke Ordening VNO-NCW
De heer W.M.H. Hazen RA	• Zorg/ kwaliteit en veiligheid • Strategie • Financiën • Wet- en regelgeving • ICT • HRM	• Directeur Ondersteunende Diensten bij De Zorgboog • Bestuurslid Profportaal Zorg
De heer drs. P.L.G. Peters <i>Op voordracht cliëntenraad</i>	• Zorg/ kwaliteit en veiligheid • HRM • Strategie • Governance	• Eigenaar/directeur Peters Consultancy • Voorzitter raad van commissarissen Virenze Algemeen beheer b.v./ Virenze-Riagg b.v. • Lid van de raad van Toezicht SGL, voorzitter commissie kwaliteit, Veiligheid en HRM
Mevrouw M. Dijks	• Zorg & ondernemerschap • Strategie • Governance	• Projectdirecteur samenwerkingsalliantie Omdat het Kan! • Eigenaar/directeur Werk in Balans

Bijlage C Samenstelling CCR

Voorzitter	Dhr. Z. Hamers	
Leden	Dhr. B. Elmendorp	Clëntenraad Elvira-Leontine
	Dhr. C. Clear <i>Tot april 2018</i>	Clëntenraad Aan de Bleek/Bronnenhof
	Mevr. R. Cremers <i>Vanaf mei 2018</i>	
	Mevr. M. Douven	Clëntenraad Ave Maria
	Dhr. J. Rademakers	Clëntenraad 't Brook
	Dhr. R. Hallema	Clëntenraad Emmastaete
	Dhr. G. Hovens	Clëntenraad Op den Toren
	Dhr. H. Lamers <i>Tot november 2018</i>	Clëntenraad Huize Louise
	Dhr. P. Weijers	Clëntenraad Pius
	Mevr. M. Wroniak	Clëntenraad Schuttershof
	Dhr. E. Vencken	Clëntenraad Cicero Thuis bv
	Dhr. R. van de Hove	Clëntenraad Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv
Ondersteuning	Mevr. R. de Jonge <i>Tot augustus 2018</i>	Ambtelijk secretaris
	Mevr. A. Geuns <i>Vanaf september 2018</i>	



Bijlage D Samenstelling OR

Voorzitter	Mevr. M. Sporken	Kiesgroep Intramurale Zorg Cicero Zorggroep
Vice-voorzitter	Mevr. N. Fermans-Lochtman	Kiesgroep Cicero Thuis bv
Leden	Mevr. A. Dobbelstein-Kliffen	Kiesgroep Cicero Thuis bv
	Mevr. A. Meertens	Kiesgroep Cicero Revalidatie & Herstelzorg bv
	Mevr. W. Bosch	Kiesgroep Intramurale Zorg Cicero Zorggroep
	Mevr. T. Pilouw	Kiesgroep Intramurale Zorg Cicero Zorggroep
	Dhr. J. Born	Kiesgroep Facilitair & Bedrijfsbureau Cicero Zorggroep
Ambtelijk secretaris	Dhr. P. Goossens	

Bijlage E Samenstelling VVAR

Voorzitter	Dhr. R. Winkens	HBO-VGG'er
Leden	Mevr. C. Vroomen	Verpleegkundige
	Mevr. N. Kerens-Janssen	Verzorgende IG
	Mevr. J. Hodselmans	Verpleegkundige
	Mevr. K. Godderij	Verzorgende IG
	Mevr. M. Luijten <i>Vanaf oktober 2018</i>	Verpleegkundige
	Mevr. B. Stelten <i>Tot augustus 2018</i>	Verpleegkundige
Adviserend	Mevr. M. Pennings <i>Tot oktober 2018</i>	Beleidsmedewerker
Secretariële / adviserende ondersteuning	Mevr. R. de Jonge <i>Tot augustus 2018</i>	Ambtelijk secretaris
	Mevr. A. Geuns <i>Vanaf september 2018</i>	



Bijlage F Samenstelling klachtencommissie cliënten

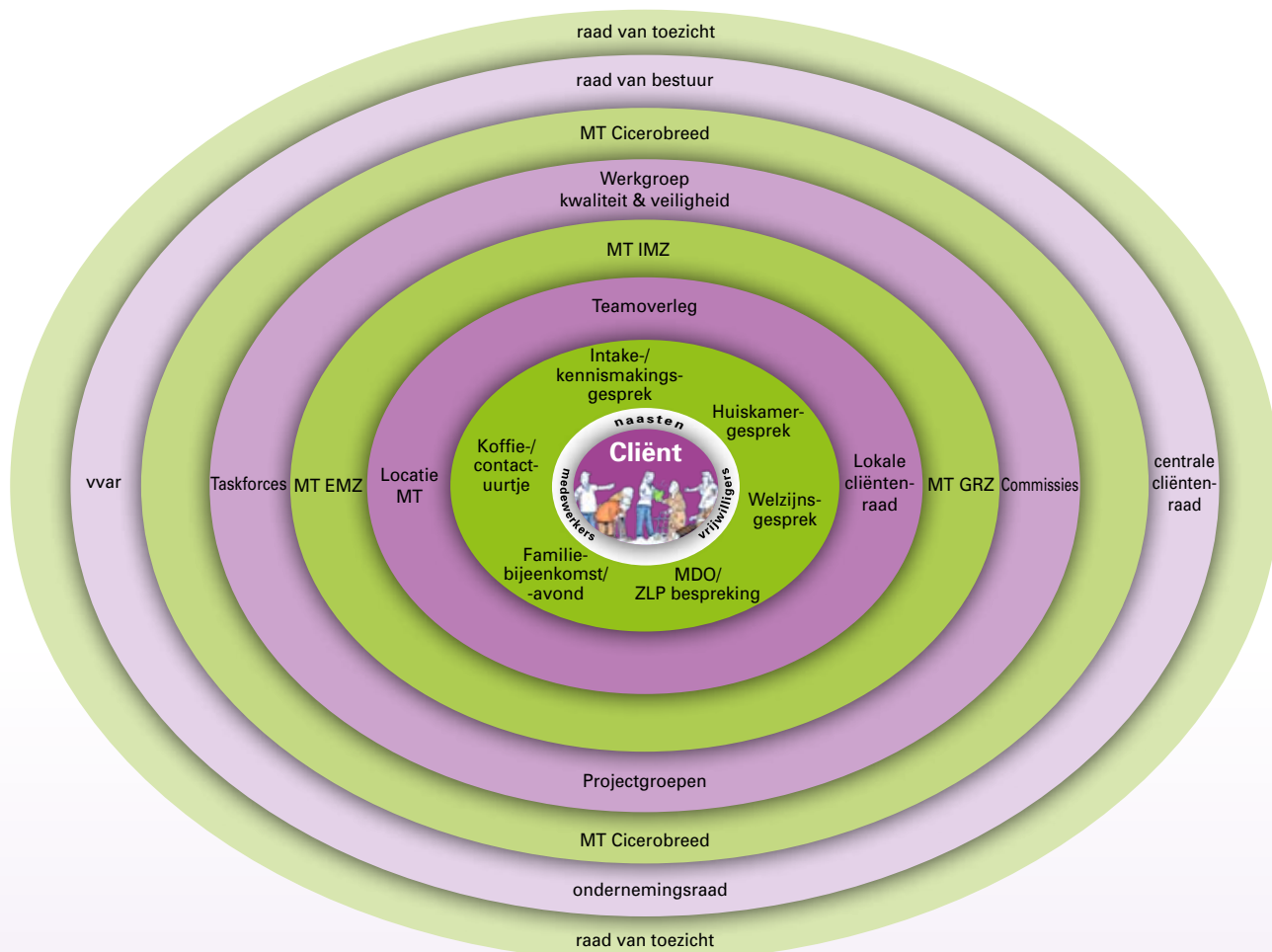
Voorzitter	Dhr. D. Knols	Arts
Leden	Mevr. M. Durlinger	Arts
	Dhr. A. Verbrugge	Jurist
	Dhr. P. Moors	Jurist
	Dhr. J. Martens	Op voordracht Centrale Cliëntenraad
	Dhr. W. Cuypers	Op voordracht Centrale Cliëntenraad
Ondersteuning	Mevr. R. de Jonge <i>Tot augustus 2018</i>	Ambtelijk secretaris
	Mevr. A. Geuns <i>Vanaf september 2018</i>	

Bijlage G Samenstelling klachtencommissie medewerkers

Voorzitter	Mevr. M. Wroniak	Onafhankelijk voorzitter (extern)
Leden	Mevr. R. Knubben	Ergotherapeut/Praktijkhouder multidisciplinaire praktijk Emmastaete
	Mevr. D. Offermans	RvE-manager CRH
	Mevr. N. Grond	HR Business Partner
	Mevr. M. Offermans <i>Tot september 2018</i>	Plaatsvervangend lid (extern)
Ondersteuning	Mevr. R. de Jonge <i>Tot augustus 2018</i>	Ambtelijk secretaris
	Mevr. A. Geuns <i>Vanaf september 2018</i>	



Bijlage H Communicatie- en besluitvormingsstructuur



Bijlage I Afkortingenlijst

AAC	Arbo Advies Commissie	MDI	Multidisciplinaire intake
AIV	Advies, Instructie en voorlichting	MDO	Multidisciplinair overleg
Arbo	Arbidsomstandigheden	MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
AVG	Algemene Verordening Gegevensbescherming	MIC	Melding Incidenten Cliënten
AWBZ	Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten	MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
AWO	Academische Werkplaats Ouderenzorg	MofM	Middelen of Maatregelen
AVZ	Afstemmer van zorg	MRSA	Meticilline Resistente Staphylococcus Aureus
BBL	BeroepsBegeleidende Leerweg	NCZ	Netwerk Cliëntenraden in de Zorg
BHV	Bedrijfs hulpverlening	NEN	Nederlandse Norm
BIA	Business Impact Analyse	NHC	Normatieve Huisvestings Component
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg	NIC	Normatieve Inventaris Component
BOL	BeroepsOpleidende Leerweg	NPS	Net Promotor Score
BNO	Bedrijfsnoodorganisatie	NVTZ	Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn
BOPZ	Bijzondere Opnemingen in Psychiatrische Ziekenhuizen	NVZD	Nederlandse Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg
BoZ	Brancheorganisaties Zorg	NZa	Nederlandse Zorgautoriteit
cao	Collectieve Arbeidsovereenkomst	ORT	Onregelmatigheidstoelage
CBT	Crisisbeleidsteam	OTO	Opleidings-, Trainings- en Oefenactiviteiten
CEBB	Cicero Expertise Centrum voor Behandeling en Begeleiding	PAR	Professionele Advies Raad
CCR	Centrale cliëntenraad	PIA	Privacy Impact Analyse
CIP	Contactpersoon hygiëne en infectiepreventie	PDCA	Plan Do Check Act
Cizo	Inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers	PG	Psychogeriatric
CRH	Cicero Revalidatie en Herstelzorg	PMO	Periodiek Medisch Onderzoek
CQ-index	Consumer Quality index	PR	Public Relations
CSCU	CVA Stepped Care Unit	PREM	Patient Reported Experience Measures
CVA	Cerebro Vasculair Accident	PRISMA	Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis
DBC	Diagnose Behandel Combinatie	P&O	Personeel & Organisatie
DKW	Droge kruidenierswaren	PZI	Personen Zoek Installatie
DMU	Decision Making Unit	REPD	Revalidatie Electronisch Patiënt Dossier
DPIA	Data Protection Impact Assessments	RI & E	Risico Inventarisatie & Evaluatie
ECD	Elektronisch Cliënt Dossier	ROC	Regionaal Opleidings Centrum
EED	Energieaudit	RUD	Regionale uitvoeringsdienst
ELV	EersteLijns Verblijf	rvb	raad van bestuur
EMZ	Extramurale zorg	RvE	Resultaatverantwoordelijke Eenheid
EVS	Elektronisch Voorschrift Systeem	rvt	raad van toezicht
FG	Functionaris Gegevensbescherming	SAFER	Scenario Analyse van Faalwijzen, Effecten en Risico's
FTE	Fulltime equivalent	SO	Specialist ouderengeneeskunde
FWG	Functie Waardering Gezondheidszorg	SPP	Strategische personeelsplanning
GGZ	Geestelijke Gezondheids Zorg	SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
GPS	Global Positioning System	TPC	Total Proces Control
GRZ	Geriatrische Revalidatie Zorg	TZ	Transmurale zorg
GTB	Gespecialiseerde ThuisBegeleiding	VGG	Verpleegkundige Geriatrie Gerontologie
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points	VG	Verpleegkundig specialist
HIC	Hygiëne en Infectiepreventie Commissie	VPT	Volledig Pakket Thuis
HBO-VGG	HBO verpleegkundige geriatrie gerontologie (niveau 5)	VS	Verpleegkundig Specialist
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector	VSR	Vereniging Schoonmaak Research
HRM	Human Resources Management	VVAR	Verpleegkundige en verzorgende Adviesraad
ICT	Informatie Communicatie Technologie	VVT	Verpleging, Verzorging en Thuiszorg
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (opvolger IGZ)	VWS	Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport
IGZ	Inspectie voor de Gezondheidszorg	Webiso	Merknaam van het documentbeheersysteem
IMZ	Intramurale Zorg	WeNS	Werken Na School
ISO	Information Security Officer	WFZ	Waarborgfonds voor de Zorgsector
ISP	Internet Service Provider	WGA	Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsongeschikten
Izo	Integrale zorg en onderwijs	Wkkgz	Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg
JMV	Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording	Wlz	Wet Langdurige Zorg
LOC	Landelijke Organisatie Cliëntenraden	Wmo	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
LPZ	Landelijke Prevalentiemeting Zorgproblemen	WNT	Wet Normering Topinkomens
LSR	Landelijk Steunpunt Medezeggenschap	WOR	Wet op de Ondernemingsraden
LSS	Lean Six Sigma	WTZi	Wet Toelating Zorginstellingen
MD	Management Development	Zvw	Zorgverzekeringswet
		ZZP	Zorgzwaartepakket



**Verkorte
geconsolideerde
jaarrekening 2018**

6

Verkorte geconsolideerde jaarrekening 2018

Stichting Cicero Zorggroep



INHOUDSOPGAVE

PAGINA

6.1	Verkorte geconsolideerde jaarrekening	72
6.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2018	72
6.1.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2018	73
6.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2018	74
6.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	75
6.1.5	Gesegmenteerde resultatenrekening over 2018	80
6.1.6	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	82
6.1.7	Resultaatbestemming	82
6.2	Overige gegevens	83
6.2.1	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	84



6.1 VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



6.1 VERKORTE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

6.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2018 (NA RESULTAATBESTEMMING)

	31 december 2018	31 december 2017
	€	€
ACTIVA		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	41.340	47.430
Materiële vaste activa	63.490.215	64.920.643
Financiële vaste activa	268.080	283.816
Totaal vaste activa	63.799.635	65.251.889
Vlottende activa		
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	480.394	1.439.574
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	361.446	545.753
Debiteuren en overige vorderingen	5.487.304	3.251.863
Liquide middelen	22.614.676	24.860.924
Totaal vlottende activa	28.943.820	30.098.114
Totaal activa	92.743.455	95.350.003

	31 december 2018	31 december 2017
	€	€
PASSIVA		
Groepsvermogen		
Kapitaal	42.047	42.047
Bestemmingsfondsen	44.826.148	40.979.468
Algemene en overige reserves	4.805.549	3.469.525
Totaal groepsvermogen	49.673.744	44.491.040
Voorzieningen	1.398.100	1.103.018
Langlopende schulden	25.884.340	35.724.214
Kortlopende schulden	15.787.271	14.031.731
Totaal passiva	92.743.455	95.350.003

6.1.2 GECONSOLIDEERDE RESULTATENREKENING OVER 2018

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	102.167.129	96.408.151
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	969.917	908.605
Overige bedrijfsopbrengsten	2.392.090	1.927.515
Som der bedrijfsopbrengsten	105.529.136	99.244.271

BEDRIJFSLASTEN

Personeelskosten	71.773.700	66.919.944
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	7.346.280	6.570.721
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-4.985	1.458.119
Overige bedrijfskosten	20.264.114	20.014.498
Som der bedrijfslasten	99.379.109	94.963.282

BEDRIJFSRESULTAAT

Financiële baten en lasten	6.150.027	4.280.987
	-967.326	-1.017.745

RESULTAAT BOEKJAAR UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING

Vennootschapsbelasting	5.182.701	3.263.242
	0	0

RESULTAAT BOEKJAAR

2018	2017
€	€
102.167.129	96.408.151
969.917	908.605
2.392.090	1.927.515
105.529.136	99.244.271
71.773.700	66.919.944
7.346.280	6.570.721
-4.985	1.458.119
20.264.114	20.014.498
99.379.109	94.963.282
6.150.027	4.280.987
-967.326	-1.017.745
5.182.701	3.263.242
0	0
5.182.701	3.263.242

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

Toevoeging / (onttrekking):		
Bestemmingsfondsen	3.846.679	2.515.684
Algemene / overige reserves	1.336.022	747.558

2018	2017
€	€
3.846.679	2.515.684
1.336.022	747.558
5.182.701	3.263.242



6.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2018

		2018		2017
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		6.150.027		4.280.987
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	7.346.280		6.570.721	
- mutaties voorzieningen	295.082		-1.405.741	
		7.641.362		5.164.980
Veranderingen in werkkapitaal:				
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	959.180		80.030	
- vorderingen	-2.235.441		1.443.667	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	184.307		1.188.418	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	2.262.626		-1.711.220	
		1.170.672		1.000.895
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		14.962.061		10.446.862
Ontvangen interest	4.615		7.079	
Betaalde interest	-971.941		-1.024.824	
		-967.326		-1.017.745
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		13.994.735		9.429.117
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	-6.441.463		-6.297.144	
Bijzondere waardeverminderingen	0		1.351.015	
Investerings in overige financiële vaste activa	454.279		0	
		-5.987.184		-4.946.129
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.987.184		-4.946.129
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Overige mutaties vaste activa	77.432		21.944	
Afname overige vorderingen	15.727		15.508	
Aflossing langlopende schulden	-10.346.958		-2.651.105	
		-10.253.799		-2.613.653
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-10.253.799		-2.613.653
Mutatie geldmiddelen		-2.246.248		1.869.335
		2018		2017
		€		€
Stand geldmiddelen per 1 januari		24.860.924		22.991.589
Stand geldmiddelen per 31 december		22.614.676		24.860.924
Mutatie geldmiddelen		-2.246.248		1.869.335

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

6.1.4.1 ALGEMEEN

Verkorte jaarrekening

De volledige versie van de geconsolideerde jaarrekening 2018 van Cicero Zorggroep vindt u op www.cicerozorggroep.nl

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting Cicero Zorggroep is statutair (en feitelijk) gevestigd te Brunssum op het adres St. Brigidastraat 3, en is geregistreerd onder KvK-nummer 14089898.

De belangrijkste activiteiten zijn het ondersteunen van ouderen en mensen met een beperking om hun leven op een zinvolle en zo zelfstandig mogelijke manier vorm en inhoud te geven.

Stichting Cicero Zorggroep behoort samen met Cicero Thuis bv, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en Stichting Cicero Vastgoed tot de Cicero Zorggroep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum, St. Brigidastraat 3. De financiële verantwoording van laatstgenoemde zorginstelling is opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2018, dat is geëindigd op 31 december 2018.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en in overeenstemming met de Regeling verslaggeving WTZi evenals de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De solvabiliteit alsmede de liquiditeit is ultimo 2018 ruim voldoende. Ook voor 2019 wordt een positief resultaat begroot waardoor deze ratio's ultimo 2019 ook ruim voldoende zullen zijn.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2017 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2018 mogelijk te maken.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Cicero Zorggroep zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Cicero Zorggroep.

De financiële gegevens van Stichting Cicero Zorggroep zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende stichtingen en BV's integraal geconsolideerd:

- Stichting Cicero Zorggroep, St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum
- Stichting Cicero Vastgoed, St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum
- Cicero Thuis bv (100% belang), St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum
- Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv (100% belang), St. Brigidastraat 3, 6441 CR, te Brunssum

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Verbonden rechtspersonen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.



Operationele leasing

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

6.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Activa en passiva

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar Cicero Zorggroep zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Immateriële en materiële vaste activa

De immateriële en materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief. Het vast actief wordt hierbij uitgesplitst naar de verschillende componenten.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling wordt niet afgeschreven.

Cicero Zorggroep heeft, als vastgesteld in de strategische vastgoedvisie, een inschatting gemaakt van de verwachte gebruiksduur en de eventuele restwaarde van de locaties. Voor nieuw te bouwen locaties wordt een levensduur van 30 jaar gehanteerd. De economische levensduur van de bestaande panden is, zoals bij paragraaf bijzondere

waardeverminderingen reeds aangegeven, in het strategische vastgoedplan vastgelegd.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, onder aftrek van lineaire jaarlijkse afschrijvingen.

Deelnemingen worden gewaardeerd tegen de netto-vermogenswaarde. Indien de waardering van een deelneming volgens de netto-vermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Cicero Zorggroep in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Van het College Bouw is goedkeuring verkregen om op de restant boekwaarden van de voormalige zorgcentra De Kruisberg en De Schutse te blijven afschrijven. Omdat deze zorgcentra niet meer in ons bezit zijn, is de boekwaarde overgeheveld naar "niet aan het productieproces dienstbare MVA". Genoemde activa zijn in 2011 ondergebracht onder de Compensatieregeling Materiële Vaste Activa. Begin 2013 is door de NZa hiervoor goedkeuring verleend.

Bijzondere waardeverminderingen (RJ 121)

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter.

Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige nettokasstromen die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn

gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 5,2% (2017: 5,2%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

In overeenstemming met de bepalingen van RJ 121 worden genoemde bijzondere waardeverminderingen in mindering gebracht op de boekwaarde van de betreffende activa en ten laste van het resultaat gebracht.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten (activa en verplichtingen) die worden aangehouden voor handelsdoeleinden worden gewaardeerd tegen reële waarde en wijzigingen in die reële waarde worden verantwoord in de winst- en verliesrekening. In de eerste periode van waardering worden toerekenbare transactiekosten als last in de resultatenrekening verwerkt.

Cicero Zorggroep maakt in de normale bedrijfsvoering gebruik van zowel kortlopende (via de rekening courant) als langlopende financiering die de organisatie blootstelt aan markt- en/of kredietrisico's. Deze zijn in de balans opgenomen. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Voor nagenoeg alle leningen geldt dat sprake is van een vast rentepercentage over de gehele looptijd dan wel tot aan het einde van de overeengekomen rentevastperiode. Voor één lening geldt een variabele rente.

Permanent wordt de ontwikkeling van de rente gevolgd. Mocht hiertoe aanleiding zijn dan zullen deze variabele rentes omgezet worden naar vast.

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de vervaar-

digingsprijs, zijnde de kostprijs van de reeds bestede verrichtingen, of tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct indien deze lager is. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken worden, indien van toepassing, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening afkoop medewerkers

Als gevolg van het besluit locatie Vroenhof te sluiten werd er in de loop van 2015 afscheid genomen van een aantal medewerkers. Met deze medewerkers is een regeling getroffen. Daarnaast is er ultimo 2018 bij Cicero Zorggroep een voorziening opgenomen voor de mogelijke gevolgen van de uitbesteding van een deel van de ICT werkzaamheden.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening ORT afkoop

In de nieuwe CAO 2016-2018 is bepaald dat medewerkers welke in de periode 2012 t/m 2016 ORT hebben genoten, recht hebben op ORT over genoten verlofdagen. Ultimo 2016 is een inschatting gemaakt van de kosten voor deze afkoop. Met de medewerkers zijn individuele vaststellingsovereenkomsten afgesloten. Afhankelijk van de keuze van de medewerker heeft betaling in één keer plaatsgevonden of in 3 jaar. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.



Voorziening uitgestelde beloning

De voorziening voor jubileumuitkeringen is gevormd voor de in de toekomst naar verwachting te betalen jubileumuitkeringen, waarop medewerkers conform CAO-bepalingen bij 12,5-, 25- of 40-jarig dienstverband recht hebben. Bij de berekening van deze voorziening is rekening gehouden met de (achterliggende) diensttijd, de leeftijden, het verwachte verloop (blijfkans) van het huidige personeelsbestand en een disconteringsvoet van 1,5% voor het contant maken van de verplichting per balansdatum.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening is gevormd voor de in de toekomst door te betalen beloningen aan medewerkers die naar verwachting blijvend geheel niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

6.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

Lasten

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

Pensioenen

Stichting Cicero Zorggroep, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en Cicero Thuis bv hebben voor hun werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiend loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Cicero Zorggroep betaalt hiervoor premies, waarvan de helft

door de werknemer wordt betaald en de helft door de werkgever. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De beleidsdekkingsgraad per december 2018 is 101,3%. Cicero Zorggroep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Cicero Zorggroep heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Aandeel in het resultaat van deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Cicero Zorggroep wordt toegerekend.

Vennootschapsbelasting

Stichting Cicero Zorggroep, Stichting Cicero Vastgoed, Cicero Revalidatie en Herstelzorg bv en Cicero Thuis bv zijn vrijgesteld voor de vennootschapsbelasting.

6.1.4.4 GRONDSLAGEN VAN SEGMENTERING

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn (RJ 655.410) Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt. De verdeling van de resultatenrekening per segment is aangesloten op de activiteiten van het bedrijfsproces.

6.1.4.5 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen, kortlopende schulden aan kredietinstellingen en effecten die onder de vlottende activa worden gerubriceerd. Ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappijen wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover bepaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs. Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract wordt voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat het betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als hedges, worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstroom uit de afgedekte posten. Kasstromen uit financiële derivaten, waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop hedge accounting is beëindigd. Cicero Zorggroep maakt conform het vastgestelde treasury statuut geen gebruik van financiële derivaten.



6.1.5 GESEGMENTEERDE RESULTATENREKENING OVER 2018

SEGMENT 1 CICERO ZORGGROEP - ZORGEXPLOITATIE

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	90.246.095	84.739.756
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	969.917	908.605
Overige bedrijfsopbrengsten	783.577	397.825
Som der bedrijfsopbrengsten	91.999.589	86.046.186

BEDRIJFSLASTEN

Personeelskosten	71.405.411	66.544.104
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.752.381	1.620.452
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	0	107.104
Overige bedrijfskosten	17.233.666	17.151.965
Som der bedrijfslasten	90.391.458	85.423.625

BEDRIJFSRESULTAAT

Financiële baten en lasten	1.608.131	622.561
	268.388	296.808

RESULTAAT BOEKJAAR UIT GEWONE BEDRIJFSVOERING

Vennootschapsbelasting	1.876.519	919.369
	0	0

RESULTAAT BOEKJAAR

2018	2017
€	€
90.246.095	84.739.756
969.917	908.605
783.577	397.825
91.999.589	86.046.186
71.405.411	66.544.104
1.752.381	1.620.452
0	107.104
17.233.666	17.151.965
90.391.458	85.423.625
1.608.131	622.561
268.388	296.808
1.876.519	919.369
0	0
1.876.519	919.369

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

Toevoeging / (onttrekking):		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	772.020	399.144
Algemene / overige reserves	1.104.499	520.225

2018	2017
€	€
772.020	399.144
1.104.499	520.225
1.876.519	919.369

SEGMENT 2 CICERO ZORGGROEP - VASTGOEDEXPLOITATIE**BEDRIJFSOPBRENGSTEN**

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	11.921.035	11.668.394
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdwet)	0	0
Overige bedrijfsopbrengsten	1.608.513	1.529.690
Som der bedrijfsopbrengsten	13.529.548	13.198.084

BEDRIJFSLASTEN

Personeelskosten	368.289	375.841
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	5.593.899	4.950.269
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-4.985	1.351.015
Overige bedrijfskosten	3.030.449	2.862.533
Som der bedrijfslasten	8.987.652	9.539.658

BEDRIJFSRESULTAAT

Financiële baten en lasten	4.541.896	3.658.426
	-1.235.714	-1.314.553

RESULTAAT BOEKJAAR

3.306.182	2.343.873
------------------	------------------

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

Toevoeging / (onttrekking):		
Bestemmingsfonds	3.074.660	2.116.540
Algemene reserves	231.522	227.333

3.306.182	2.343.873
------------------	------------------



6.1.6 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING

De raad van bestuur van Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2018 vastgesteld in de vergadering van 15 mei 2019.

De raad van toezicht van de Stichting Cicero Zorggroep heeft de jaarrekening 2018 goedgekeurd in de vergadering van 15 mei 2019.

6.1.7 RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de exploitatierekening.

6.2 OVERIGE GEGEVENS

6.2 OVERIGE GEGEVENS

6.2.1 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting Cicero Zorggroep

Verklaring over de verkorte geconsolideerde jaarrekening 2018

Ons oordeel

Naar ons oordeel is de verkorte geconsolideerde jaarrekening in alle van materieel belang zijnde aspecten consistent met de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep voor het jaar geëindigd op 31 december 2018 in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 6.1.4 van de verkorte jaarrekening.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben vastgesteld dat de in dit verslag opgenomen verkorte geconsolideerde jaarrekening is ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep te Brunssum over 2018. De samengevatte jaarrekening bestaat uit:

- de verkorte geconsolideerde balans per 31 december 2018;
- de verkorte geconsolideerde resultatenrekening over 2018; en
- de bijbehorende toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Wij hebben een goedkeurend oordeel verstrekt bij die jaarrekening in onze controleverklaring van 15 mei 2019. Desbetreffende jaarrekening en deze samenvatting daarvan, bevatten geen weergave van gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden sinds de datum van onze controleverklaring van 15 mei 2019.

De verkorte geconsolideerde jaarrekening bevat niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de Regeling verslaggeving WTZi en de bepalingen bij en krachtens de WNT. Het kennismaken van de verkorte geconsolideerde jaarrekening kan derhalve niet in de plaats treden van het kennismaken van de gecontroleerde jaarrekening van Stichting Cicero Zorggroep.

ZHMF7EWJPXXQ-254810659-69

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Boschdijktunnel 10, 5611 AG Eindhoven, Postbus 6365,
5600 HJ Eindhoven
T: 088 792 00 40, F: 088 792 94 13, www.pwc.nl

PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414400), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens (WNT) 2018 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de verkorte geconsolideerde jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cicero Zorggroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de verkorte geconsolideerde jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de verkorte geconsolideerde jaarrekening

De raad van bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor het opstellen van de verkorte geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met de grondslagen zoals beschreven in paragraaf 6.1.4 van de verkorte geconsolideerde jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de verkorte geconsolideerde jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de verkorte geconsolideerde jaarrekening op basis van onze werkzaamheden, uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands Recht, waaronder Standaard 810, 'Opdrachten om te rapporteren betreffende samengevatte financiële overzichten'.

Eindhoven, 15 mei 2019
 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door M.A. Spaans-den Heijer RA







cicero

zorggroep

thuis | revalidatie | wonen